

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO - MESTRADO EM
ADMINISTRAÇÃO

EROS RENATO SILVA CARDOSO

**A transformação social de uma ferramenta potencialmente
estratégica no contexto organizacional**

Vitória
2015

EROS RENATO SILVA CARDOSO

**A transformação social de uma ferramenta potencialmente
estratégica no contexto organizacional**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, para cumprimento de créditos parciais no Curso de Mestrado em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva

Vitória
2015

EROS RENATO SILVA CARDOSO

A transformação social de uma ferramenta potencialmente estratégica no contexto organizacional

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, para cumprimento de créditos parciais no Curso de Mestrado em Administração.

Aprovada por:

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof. Dr. Annor da Silva Junior
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva
Universidade Federal da Paraíba

Povo da aldeia:
A enxada é também uma espada,
Assim como
A espada é também uma enxada.
Na lavoura não se esqueçam da rebelião,
Mas rebelados, não se esqueçam da lavoura.
Dispersos, voltem sempre a unir-se.
E lembrem-se ainda:
Os caminhos do mundo não podem ser
contrariados.

Myamoto Musashi (1584-1645)

AGRADECIMENTOS

Escrever agradecimentos não é uma tarefa fácil. São tantas emoções! Conversas, palestras, brigas, conciliações, café, compreensão, incompreensão e muito tempo entre artigos, livros e a tela de um computador. Dessa forma, não é possível apontar todos os que participaram deste processo. Cito então um punhado de colaboradores que sem eles este caminho não teria sido possível. Mesmo assim, todos os que participaram poderão se encontrar nas palavras acima. Agradeço:

À Debora Frassi, que em algum tempo no futuro se tornará Cardoso também, por seu carinho e sua paciência ao lidar com um mestrando dentro de casa, coisa que não é fácil;

Ao Érico Aurélio, amigo de outras terras, parceiro de copos de café e chimarrão durante os intervalos e conversas sobre subjetividades;

Ao Prof. Dr. Alfredo, meu orientador, que apontou o caminho a seguir, sempre solícito;

Aos Professores Annor, Anielson e Tureta que participaram agregando valor com suas opiniões e experiências;

À Equipe do PPGADM: Adriana, Camila, Kariny, Lorena, entre outr@s que sempre lá estavam, com as portas abertas, para tirar dúvidas, apoiar, dar broncas e compartilhar as vitórias – mesmo querendo por os alunos porta a fora;

Por último e não menos importante à equipe da empresa pesquisada, que acolheu e possibilitou este trabalho.

RESUMO

A partir do olhar dado pela Construção Social (CS) alinhado ao campo dos Estudos Baseados em Prática (EBP) com foco na Estratégia como Prática, é possível constatar que as estratégias organizacionais podem interferir em seu contexto social e nos próprios indivíduos que compõem uma/a organização, que por sua vez podem modificá-la, num ciclo de influências mútuas não homogêneas. Dessa compreensão, se aponta que esse ciclo também ocorre com as ferramentas estratégicas aplicadas em uma organização. Mais ainda, essas mesmas ferramentas estão suscetíveis a transformações ao entrar no contexto organizacional pela forma que serão utilizadas. O objetivo deste estudo é compreender a transformação de um *software*, com potencial para ser uma ferramenta estratégica, pelas construções sociais dos atores inseridos em um contexto organizacional. Para isso, dentro da concepção interpretativista, a coleta de dados foi realizada por meio de dezessete entrevistas semiestruturadas, vinculadas à observação participante, e análise documental em uma empresa familiar do Espírito Santo que atua em revenda de equipamentos comerciais. O tratamento dos dados foi baseado no método fenomenológico apresentado por Macedo, Boava e Antonialli (2012) o método de Sanders (1982), com modificações propostas pelo autor, para alinhar-se a estudos em organizações. Com base na análise dos dados foram identificados três temas principais: a escolha e as expectativas; o uso; e a transformação em ferramenta estratégica. Esses temas envolvem questões como despreparo; *feeling*; redes de motivos e interesses; imposições; heranças do contexto; tentativas (d)e manutenção de práticas; experiência de vida do indivíduo e interesses organizacionais que; entre outros, evidenciaram que as transformações da ferramenta foram causadas pelas redes de motivos e interesses, tanto institucionais quanto específicos dos atores sociais, imersos em construções sociais do contexto.

Palavras chave: Construção Social, Ferramentas Estratégicas, Estratégia como Prática, Fenomenologia, Estudos Baseados em Prática.

ABSTRACT

Taken from the viewpoint of Social Construction (SC), aligned with the field of Practice-Based Studies (PBS) focusing on the strategy-as-practice approach, it is possible to note that organizational strategies may interfere with the social context of an organization and its individuals, who thereby may eventually modify it, in a cycle of non-homogenous mutual influences. Bearing this in mind, it is pointed out that such cycle also occurs to the strategic tools applied to an organization. Furthermore, these very same tools are susceptible to transformation as they are inserted in the organizational context through the way they are to be utilized. Therefore, the main objective of this study is to understand the transformation of a software, with potential to be a strategic tool, through the social constructions of the actors involved in an organizational context. For that, within the interpretivist conception The data collection was carried out by means of seventeen semi-structured interviews, along with participant observation as well as document analysis at a well-known company of Espírito Santo which works in the commercial equipment resale industry. Data processing was done through the phenomenological method presented by Macedo, Boava and Antonialli (2012) the method of Sanders (1982), with modifications suggested by the author, in order to align it with studies in organizations. Based on the data analysis, three main themes have been identified: choice and expectations; the use; and the transformation into strategic tool. Those themes center around issues such as the lack of preparation; the feeling; motive and interest-based networks; impositions; heritages from context; attempts of/and management of practices; an individual's life experience and organizational interests which, among others, brought up the fact that tool transformations were triggered by motive and interest-based networks, being such motives and interests as much institutional as specific of social actors, immersed in contextual social constructions.

Key words: Social Constructions, Strategic Tools, Strategy-as-Practice Approach, Phenomenology, Practice-Based Studies.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pressupostos da Construção Social.....	21
Quadro 2 - Características da Construção Social	22
Quadro 3 - Abordagem Institucional da Estratégia	40
Quadro 4 - Guia de Pesquisas Estratégia como Prática	57
Quadro 5 - Tipos de Perguntas	63
Quadro 6 - Mapa de práticas.....	76
Quadro 7 - Despreparo	86
Quadro 8 - Crescimento	92
Quadro 9 - Redes de Motivações.....	97
Quadro 10 - Foco em vendas.....	101
Quadro 11 - Transformação do uso	107
Quadro 12 - Usos para desmistificar	110
Quadro 13 - Questão do uso inercial.....	113
Quadro 14 - Transformação pela expectativa estratégica.....	115
Quadro 15 - Transformação pela análise	119
Quadro 16 - Transformação pelo treinamento.....	121
Quadro 17 - Resumo dos temas analisados	124

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema de compreensão da pesquisa	54
Figura 2 - Mapa de entrevistas e Vínculos Familiares.....	71
Figura 3 - Método de Coleta e Análise dos dados.....	75
Figura 4 - Demonstração dos vínculos familiares.....	79
Figura 5 - Painel Gestores	82

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVO GERAL	14
1.1.1	Objetivos Específicos	14
1.2	RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA	15
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	A CONSTRUÇÃO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES	19
2.2	ESTUDOS BASEADOS EM PRÁTICA (EBP)	33
2.3	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	37
2.3.1	As origens da estratégia como prática social: do foco no ambiente até a prática social	41
2.4	AS FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS E AS SUAS TRANSFORMAÇÕES PELA CONSTRUÇÃO SOCIAL	44
2.5	ORGANIZAÇÕES FAMILIARES	51
3	ESQUEMA CONCEITUAL	54
4	METODOLOGIA	56
4.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	58
4.2	COLETA DE DADOS	59
4.3	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS	72
4.3.1	Esquema metodológico	74
4.4	AS PRÁTICAS NOS TEMAS DE ANÁLISE	75
5	COMPREENSÃO DO CONTEXTO E ANÁLISE DAS TRANSFORMAÇÕES NA FERRAMENTA ESTRATÉGICA	78
5.1	A FERRAMENTA POTENCIALMENTE ESTRATÉGICA E SEU CONTEXTO DE USO	78
5.2	PRÁTICAS A PARTIR DA ESCOLHA	84
5.2.1	Como a ferramenta se apresenta	84
5.2.2	Escolha e troca da ferramenta	87
5.2.3	Expectativas e transformações	93
5.3	PRÁTICAS NO USO DA FERRAMENTA	97
5.3.1	Uso focado em vendas	98
5.3.2	Uso para Subverter	101
5.3.3	Uso para desmentir ou desmistificar	107
5.3.4	Uso pela inércia e o usar pouco	110
5.4	PRÁTICAS TRANSFORMADORAS EM FERRAMENTA ESTRATÉGICA	113
5.4.1	Transformação pela expectativa	114
5.4.2	Transformação pela análise	116
5.4.3	Transformação pelo treinamento	119
5.5	AS TRANSFORMAÇÕES DA FERRAMENTA ESTRATÉGICA E AS RELAÇÕES NO CONTEXTO SOCIAL	122
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
	REFERÊNCIAS	130
	APÊNDICE A - ROTEIRO DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	138

APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	139
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO	140
APÊNDICE D - PERMISSÃO PARA PESQUISA	141

1 INTRODUÇÃO

Ao investigar as “ferramentas estratégicas” pode-se defini-las como conceitos e técnicas, que podem ter diversas formas (tangíveis ou teóricas) que ajudam na tomada de decisão (GUNN; WILLIAMS, 2007; HODARY, 2009). Ao serem aplicadas em empresas, se percebe um ponto em comum entre elas, as transformações que ocorrem entre um modelo teórico e sua aplicação; isto é, as ferramentas estratégicas são pensadas de uma forma, num determinado modelo, e após entrarem no contexto organizacional acabam por se transformar.

Existem na literatura, no caso das ferramentas voltadas para a estratégia empresarial, diversas formas de explicar ou “tentar reduzir” as transformações. A exemplo de autores como Kotler (2000), Mintzberg e Quinn (2001), Porter (1999), Kaplan e Norton (1992;1996; 2004), entre outros, que possuem argumentos que tendem ao discurso de **integração de pessoas**, de **comprometimento**, e de **motivação**, como aspectos que fornecem meios de “aproximar” as pessoas de determinado projeto de uso de ferramentas estratégicas, como se essa “aproximação” diminuísse potenciais influências ou construções sociais no uso de uma ferramenta.

Ainda, nessa perspectiva, existem autores como Senge (2010), Nonaka e Takeuchi (1997) e Huertas (2001) que articulam conceitos como aprendizado, conhecimento e até jogos de poder; respectivamente, que apesar de não romperem com a ideia de integração, comprometimento e motivação, apontam para possibilidades de influências de fatores mais subjetivos nas ferramentas estratégicas.

Assim, a maneira como os autores das ferramentas apontadas tratam a questão de influência/ transformação tende a objetivar essas transformações como se fosse possível manuseá-las livremente, ou ao menos serem diretamente manipuláveis. Contudo, se esses conceitos tratam de processos cognitivos, sociais, dependentes da interpretação de um ator social; então, são muito mais subjetivos e complexos do que esses autores apontam em virtude da capacidade de transformação das construções sociais dos atores (CARRIERI; SILVA, 2013).

Essas interferências/transformações nas ferramentas estratégicas podem ser vistas de diversas formas, pela noção de que há, na influência sobre as ferramentas,

questões subjetivas que não são diretamente tratadas pelos autores que propõem o uso e aplicação de ferramentas estratégicas. O que nos levou a propor uma visão interpretativa neste estudo (BURRELL; MORGAN, 1979; CALDAS; VERGARA, 2005), buscando uma compreensão desses fatores subjetivos capazes de transformar as ferramentas estratégicas.

Ao considerar as transformações como engatilhadas pelo uso de ferramentas no contexto organizacional há, portanto, a necessidade de se entender como elas são transformadas pelo contexto organizacional. Berger e Luckmann (1985) argumentam que o contexto é construído socialmente, pelos relacionamentos entre os indivíduos. Com base nesse entendimento é possível afirmar que o contexto socialmente construído, tanto influenciará as ferramentas as transformando, quanto os próprios indivíduos, pelo compartilhamento de experiências e conhecimento.

Por esta proposição, se deve compreender a estratégia alinhada à algo que as pessoas fazem (RASCHE; CHIA, 2009), já que são elas as construtoras de seu contexto. Dessa forma, neste trabalho adotou-se o entendimento de estratégias como executadas por sujeitos; isto é, a noção de estratégia como prática, que analisa como as pessoas, no seu dia a dia, a materializam (WHITTINGTON, 2004).

A partir dessa escolha, abordamos questões que permeiam as próprias ferramentas estratégicas, os seus relacionamentos no contexto social e organizacional em relação a quem as usam, o porquê as usam, e como as usam. Essas questões são apontadas; por exemplo, nos estudos de Kaplan e Jarzabkowski (2006, p.39) que discutem que as ferramentas estratégicas “são muito mais ambíguas do que seus desenvolvedores previram”, o que por sua vez possibilita o “fazer mudanças”. Jarzabkowski e Giulietti (2007) apontam para o “uso” das ferramentas influenciado por diversos fatores que deságuam na explicação do seu uso instrumental (aplicado diretamente da teoria) e o simbólico (uso cerimonial).

Gunn e Williams (2007) argumentam que um dos motivos para se usar uma ferramenta estratégica é “lidar” com a quantidade e complexidade de informações que as pessoas têm de avaliar para traçar decisões estratégicas. Hansen (2011) descreve que a escolha das ferramentas, também é influenciada por questões do contexto (interno) e ambiente (externo). Esses aspectos envolvem as motivações e interesses por trás do uso, e transformações de ferramentas estratégicas na

interação com o contexto organizacional, um processo de transformação, ainda pouco estudado (GUNN; WILLIAMS, 2007; SPEE; JARZABKOWSKI, 2009; BELMONDO; SARGIS-ROUSSEL, 2015).

Para a compreensão desse fenômeno, de reconstrução social das ferramentas estratégicas, em busca de questões subjetivas que permeiam o contexto e a construção social, utilizou-se a forma de pesquisa qualitativa, com base no método de Sanders (1982) que se advém da fenomenologia de Schütz (1967). Essa escolha foi feita pelo interesse na essência desse fenômeno, as experiências do indivíduo - socialmente construído - com o objeto “ferramenta estratégica”. Sua execução foi proposta a partir do método de Sanders (1982) alinhado para o contexto organizacional (MACEDO; BOAVA; ANTONIALLI, 2012) por meio de entrevistas semiestruturadas com os indivíduos que interagem com a ferramenta no contexto organizacional, e aqueles que sejam indiretamente ligados a ela. Além das entrevistas, adotou-se também, a observação participante do contexto organizacional, junção defendida por Gill (2014), conjuntamente com pesquisa documental.

O campo de pesquisa escolhido foi uma empresa que atua em vendas de equipamentos comerciais no centro e norte do Espírito Santo, e seu *e-commerce* alcança, principalmente, os estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. Uma empresa familiar que teve um forte crescimento até 2008, e que com a crise em 2009 sofreu com a retração de mercado. Contudo, em tom de recuperação fez em meados de 2011, o investimento em um *software* que se propõe tanto a operacionalizar a empresa, quanto ser uma ferramenta estratégica, que integra todas as lojas e todos os centros de resultado.

O entendimento da “proposição de ser” uma ferramenta estratégica se relaciona com a própria definição de estratégia adotada nesta pesquisa, com base na qual uma ferramenta só será estratégica se possuir alguns requisitos. Em outras palavras, um *software* só será tratado como uma ferramenta estratégica quando além de organizar e demonstrar dados e informações, possa dar suporte à estratégia. Isto é, uma “ferramenta” só será estratégica quando seu “uso” se alinhar a essas características. O uso dessa ferramenta constituiu então o foco de análise desta dissertação envolvendo questões ainda pouco estudadas como em relação ao “fazer

estratégia” em nível micro (TURETA; LIMA, 2011), em seus contextos de uso (JARRATT; STILES, 2010) e sobre como elas são transformadas (BELMONDO; SARGIS-ROUSSEL, 2015).

Assim, dentro da visão interpretativista com base na construção social da realidade (BERGER; LUCKMANN, 1985) e a estratégia como prática social (WHITTINGTON, 2004), desenvolveu-se a seguinte pergunta: como um *software* com potencial para ser uma ferramenta estratégica é transformado pelas construções sociais dos atores sociais inseridos em um contexto organizacional?

1.1 OBJETIVO GERAL

Compreender a transformação de um *software*, com potencial para ser uma ferramenta estratégica, pelas construções sociais dos atores inseridos em um contexto organizacional.

Para alcançar este objetivo, deve-se estratificar na forma de objetivos específicos, a seguir os dois primeiros são instrumentais operacionais em busca de características e usos a serem analisados, o terceiro a trata de aspectos envolvidos nos usos e percepções dos indivíduos sobre o software e o último se volta para a construção e consolidação de um quadro que agrupe as práticas e as análises efetuadas.

1.1.1 Objetivos Específicos

- Identificar as características do *software* com potencial em ser uma ferramenta estratégica e o contexto organizacional no qual ele se insere;
- Investigar as práticas em relação ao *software* com potencial de ser uma ferramenta estratégica e seus usos no contexto organizacional;
- Analisar os aspectos transformadores, a partir da percepção do indivíduo, sobre o *software* com potencial em ser uma ferramenta estratégica e o processo que levou às tais transformações a partir do método de Sanders (1982).
- Desenvolver um quadro a partir dos aspectos analisados em alinhamento com as práticas quem emanam do contexto organizacional analisado.

1.2 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA

Ao levar em consideração questões mais interpretativas de análise organizacional; principalmente, em relação a tratar o indivíduo como construtor social, embebido em sua realidade, em seu contexto; que por sua vez gere conhecimentos a partir da prática, de suas experiências; pôde-se, então, inferir que este estudo está voltado à prática.

Nesse sentido este trabalho buscou se aprofundar no campo dos Estudos Baseados em Prática (EBP), que ganha cada vez mais força no cenário acadêmico mundial e no Brasil (BISPO, 2013), alinhado ao potencial crescimento dos estudos sobre a teoria da prática (VOGEL, 2012).

Estudos nessa vertente ajudam a entender a complexidade das organizações e são “importantes para a extensão do campo de pesquisa em gestão estratégica” (JARZABKOWSKI, 2003, p. 51). Wilson e Jarzabkowski (2004) apontam que há grande necessidade de pesquisas que busquem entender o “fazer estratégia” como uma prática social (nível micro), mas no Brasil são poucos os trabalhos desenvolvidos nessa área, tanto em termos de ensaios teóricos quanto de pesquisas empíricas (TURETA; LIMA, 2011).

Por conseguinte, este estudo busca contribuir para preencher parte dessa lacuna, ao analisar como uma ferramenta potencialmente estratégica, neste caso um *software*, é transformada ao entrar em contato com um contexto organizacional, produzindo um conhecimento útil para quem quer investigar ou aplicar ferramentas estratégicas.

Além disso, procura oferecer um melhor entendimento sobre como os indivíduos que atuam no contexto organizacional, estabelecem suas relações sociais junto às estratégias. Bem como, ampliar a compreensão sobre como essas relações envolvem o “fazer estratégia”; tema relevante para aprofundar e enriquecer o campo de estudo (WATSON, 2003). Neste trabalho, tal aprofundamento parte das contribuições de Berger e Luckmann (1985) sobre a construção social da realidade, que nos permitem entender o indivíduo e as relações sociais em que ele está inserido e como influenciam o “fazer estratégia”.

Por outro lado, no campo dos estudos sobre estratégia como prática, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) descrevem cinco agendas para a estratégia como prática, e

fazem um levantamento de autores e características para cada uma, num total de 16 proposições de pesquisa. Em nenhuma dessas proposições se apresenta a discussão sobre a relação dos praticantes de estratégia com as ferramentas.

Parece haver uma tendência de estudos sobre estratégia como prática das *práxis*, práticas e praticantes ligadas ao relacionamento entre os indivíduos; e entre eles e a organização, o que traz oportunidades de pesquisa em relação a como as ferramentas estratégicas podem mudar o dia a dia de uma organização; ao mesmo tempo em que esse dia a dia, o contexto, transforma a ferramenta, o que pode causar novas alterações no cotidiano; e assim por diante.

De acordo com Jarratt e Stiles (2010), a aplicação de ferramentas estratégicas tem sido estudada fora de seus contextos, o que para os autores é questionável, pois eles defendem que as ferramentas são adaptadas aos seus contextos por seus usuários. Consequentemente, a forma pela a qual as ferramentas estratégicas são adaptadas e transformadas, ainda é pouco compreendida (GUNN; WILLIAMS, 2007; SPEE; JARZABKOWSKI, 2009; BELMONDO; SARGIS-ROUSSEL, 2015). Para reconhecer essa dinâmica, alinharam-se as contribuições da concepção de construção social da realidade com a estratégia como prática social, chegando à compreensão de ferramentas estratégicas e seus usos, esses entendidos como práticas sociais.

Gunn e Williams (2007, p. 205) argumentam que para a compreensão da tomada de decisão, no tocante às motivações psicológicas e cognitivas “é essencial compreender a aplicação de ferramentas estratégicas”. Nesse sentido se justifica a escolha do método de Sanders (1982), com foco na vivência dos indivíduos no dia a dia. Por meio desse caminho, foi possível compreender as transformações no *software*, com potencial para ser uma ferramenta estratégica, aqui investigada.

Assim, a justificativa deste trabalho está no cruzamento de lacunas de pesquisa, no exterior e no Brasil, no seu alinhamento com os EBP, no foco no “fazer estratégia” do indivíduo socialmente construído (WATSON, 2003, BERGER; LUCKMANN, 1985, WILSON; JARZABKOWSKI, 2004) e, também, por ser um trabalho empírico sobre estratégia, que se utiliza do método de Sanders (1982) para articular em um contexto organizacional local, que alcança as práticas e percepções de gerentes (“gerentes de loja” que agrupam conjuntos de vendedores), gestores (responsáveis

pela compra, análise de estoque e precificação do seus grupos de produtos), diretores e sócios da organização familiar pesquisada, com o intuito de preencher de maneira singular parte das referidas lacunas. A organização estudada é uma das maiores do seu segmento, a maior em seu nicho no estado, e foi selecionada por manifestar o fenômeno que se interessou pesquisar e pela facilidade de acesso.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Nesse primeiro capítulo, apresentou-se o tema pesquisado, seu contexto, objetivo e justificativas; a seguir apresentamos o lastro teórico, discutido para alcançar o objetivo proposto. Nessa etapa, trata-se; primeiramente, da construção social da realidade nas organizações pela visão de Berger e Luckmann (1995). Em seguida, discutiu-se a temática de Estudos Baseados em Práticas (EBP), com o intuito de compreender as relações entre as práticas inseridas no contexto que permeiam o indivíduo e os artefatos e tecnologias que também fazem parte do contexto (BISPO, 2013).

Posteriormente, correlaciona-se com as concepções anteriores, a articulação e a compreensão da temática estratégia organizacional, com foco na prática social; isto é, a estratégia como prática social (contida dentro dos EBP), pela contribuição de autores como Whittington (2004) e Belmondo e Sargis-Roussel (2015).

Em sequência, apresenta-se uma argumentação em torno das contribuições teóricas sobre as ferramentas estratégicas e sua possível transformação, pela construção social no contexto organizacional, afastada de uma visão racional instrumental (JARZABKOWSKI; GIULIETTI, 2007; GUNN; WILLIAMS, 2007). Discuti-se também, para complementar o contexto de ferramenta estratégica, questões relativas ao tipo específico de organização na qual ela foi aplicada: uma empresa familiar. Apontam-se as formas de classificação desse tipo específico de organização, a relação dicotômica entre família e empresa para, então, melhor compreender o *locus* de pesquisa. Por fim, no terceiro capítulo, apresentam-se essas teorias e suas ligações, em um formato de esquematização dos conceitos.

No quarto tópico, está descrita a metodologia, baseada em contribuições de Sanders (1982) e de Macedo, Boava e Antonialli (2012) voltadas para o ambiente

organizacional. Neste tópico, apresenta-se, também, a classificação deste estudo, as formas de captação de dados (entrevistas, observação e análise documental) adotadas, e por fim o procedimento de análise dos dados.

No quinto capítulo, que conta com a parte empírica da pesquisa, e a discussão dos dados levantados se apresenta a ferramenta em relação ao seu contexto e a análise dos temas – práticas – alinhados a recortes das entrevistas e do diário do campo, que deságuam na confecção do quadro resumo das análises apresentadas. Por último, estão as considerações finais deste estudo, referências e apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A CONSTRUÇÃO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

Um marco relacionado às origens das abordagens voltadas para a Construção Social (CS) é a consolidação da antropologia como disciplina científica, com isso se disseminaram estudos qualitativos, com foco em estudar grupos, conjuntos de pessoas, que busca analisar seu modo de viver diretamente, no lugar onde as práticas são feitas (CHIZZOTTI, 2003). As novas concepções geradas por essas mudanças de pensamento e pesquisa possibilitaram o aparecimento de novas escolas de disciplinas científicas como a sociologia, a história e a educação (CHIZZOTTI, 2003).

Contudo, no começo desse mesmo século, de acordo com Chizzotti (2003), antes de se chegar a este marco uma série de movimentos ocorreram. Não se pretende aprofundar nesse resgate histórico, mas destaca-se que a partir de estudos da Escola de Chicago, no Departamento de Sociologia, em meados de 1920, estudiosos começaram a pesquisar com uma metodologia baseada nos relatos de indivíduos, sobre suas experiências de vida; gerando assim, o embrião do método interpretativo realista que adotara:

um realismo literário que utilizava a linguagem, as percepções, os sentimentos e os pontos de vista dos pesquisados [sendo que,] a descrição dos problemas identificados é, também, o meio tanto de revelação quanto de solução desses problemas sociais (CHIZZOTTI, 2003, p. 226).

Como afirma Chizzotti (2003), apesar de a escola de Chicago ter “perdido força”, ela trouxe novas teorias, com novos aportes teóricos e metodológicos. Dessas, se pode citar o Interacionismo Simbólico, o suporte à etnometodologia, à dramaturgia e à teoria da Construção Social da Realidade de Berger e Luckmann (1985), as quais são de interesse desta pesquisa.

A essa última se pode citar como suas influências, além da consolidação da sociologia/antropologia como já descrito, a fenomenologia (GILL, 2014; CHIZZOTTI, 2003), a hermenêutica, o marxismo, as teorias críticas (CHIZZOTTI, 2003), os trabalhos de Kuhn sobre paradigmas. Ainda, se podem acrescentar as influências, segundo Grint (2005), do trabalho de “vocabulários e motivos” de Wright Mills, e de

acordo com Burr (2003) a Construção Social da Realidade possui pontos de aproximação com a psicologia. É unânime entre Gill (2014), Chizzotti (2003), Burr (2003) e Grint (2005) que o trabalho de Berger e Luckmann (1985) é “seminal”. Já os trabalhos de Burr (2003) e Gergen (1999) são tratados por Grint (2005) como os desenvolvedores das teorias mais “recentes” sobre a realidade socialmente construída.

Ainda sobre as influências da Construção Social da realidade, Schwandt (2000) em seu trabalho aponta as convergências e divergências entre o Interpretacionismo, a Hermenêutica e a Fenomenologia Sociológica, sendo que é possível perceber a contribuição de cada um destes posicionamentos para construção social (CS). As características em comum das três abordagens são:

(a) todas veem a atividade humana como significativa; (b) elas evidenciam o comprometimento ético em forma de respeito e fidelidade para a vida no mundo; e (c) [...] enfatizam o desejo de contribuir para a subjetividade humana (i.e, intenção) do conhecimento sem por outro lado comprometer a objetividade do conhecimento (SCHWANDT, 2000, p. 193).

O reflexo dessas características na CS é a atividade tratada como significativa, inclusive como tratar-se-á mais a frente, é por meio dela que se dá a percepção da realidade socialmente construída, o “entendimento” do fenômeno, não em “essência” em sentido de pré-existente, mas como ele “fidedignamente” seria como uma construção social, possibilitando detalhar o fenômeno de uma maneira objetiva.

Para entender a apreensão deste fenômeno alguns conceitos devem ser descritos, pois são ulteriores ao entendimento da construção social. São os conceitos de linguagem, conhecimento e significado (SCHWANDT, 2000), pois é a partir da linguagem que o conhecimento e significados são repassados nas relações sociais que geram as experiências de mundo (ANDREWS, 2012).

Em relação à linguagem, de maneira sintética, Schwandt (2000) descreve que ela tem uma relação com os significados das palavras, com um objeto/algo a que possa ser referido. Além disso, em sua construção deve haver uma estrutura lógica, e, já que ela é uma expressão cultural, ou código moral, a ela deve ser permitido descrever o mundo objetivamente, ou possuir a “aparência” de que o faz; muito embora esta seja uma visão reducionista e empirista como o próprio Schwandt (2000) aponta.

A questão de se “demonstrar”, ter a “aparência” de mundo é justificada no sentido de que “nós não construímos nossas interpretações isoladamente, mas contra um pano de fundo de entendimentos compartilhados, práticas, linguagens e assim em diante” (SCHWANDT, 2000, p. 197), logo, alteradas as variáveis do relacionamento ter-se-ão alterações da descrição do mundo.

Dessa forma, a questão de entendimento da construção social não é verificar a construção do mundo ou executar análises semânticas de suas construções (estruturas); e, sim, buscar a compreensão de práticas sociais em busca de estratégias que são utilizadas dentro de certas articulações do discurso (SCHWANDT, 2000), sendo que para os atores sociais, as “verdades” e conhecimento que geram as articulações descritas não são descobertas pela mente, e sim, construídas em relação a algo natural no mundo (ANDREWS, 2012).

Destas compreensões são várias as abordagens possíveis para a construção social, dentre as possíveis estão: psicologia crítica, análise do discurso, desconstrucionismo e pós-estruturalismo (BURR, 2003). Muito embora a CS possa ter sido fonte dessas abordagens, ela ainda pode ser vista como outra forma de abordagem por si só. Para isso, Burr (2003) organiza um conjunto de pressupostos que retratam a construção social, descritos no Quadro 1.

Quadro 1 - Pressupostos da Construção Social

PRESSUPOSTOS	CONFIGURAÇÃO
1 – Postura crítica ao “conhecimento”	Estar atento para o conhecimento que possuímos, o “tido como certo”, aquele conhecimento que nos é “natural”. Pois que esses conhecimentos são “socialmente construídos” e, portanto, existe a dicotomia entre o mundo revelado por observações e o mundo que nós vivemos. Um exemplo disso, como aponta Burr (2003), é a configuração de gênero e as categorias construídas a partir dessa vivência. Se olharmos para história os papéis desses gêneros podem alterar-se bastante de civilização para civilização.
2 – Especificidade da História e da Cultura	Retrata a questão de que a história e a cultura são “relativos”, e não somente à configuração do tempo, mas aos fatores como economia, configurações particulares da sociedade com variações de impacto sobre aquele grupo de pessoas. Nesse sentido, as formas particulares de conhecimento de cada cultura são artefatos dela e não se pode assim, considerar que um “modo” de entender algo é certo ou errado, melhor ou pior do que de outra forma.
3 – Conhecimento é sustentado por processos sociais	O conhecimento, por esta visão, não é derivado na “natureza”, ele é derivado das construções entre os indivíduos, nas interações diárias nas quais existem diversas formas de transmissão do conhecimento.
4 – Conhecimento e Ação Social andam juntas	“Cada construção diferente também trás com ele, ou convida, a uma ação diferente dos seres humanos” (BURR, 2003, p. 14), isto retrata um movimento cíclico entre a ação social, e o conhecimento gerado pela ação que pelo seu entendimento pode gerar novas ações ou excluir outras.

Fonte: Adaptado de Burr (2003).

Descritos os pressupostos do Quadro 1, já se poderia começar a desenvolver o que é a CS; todavia, os pressupostos podem ser lidos como características da própria psicologia, a exemplo da postura crítica do conhecimento, pois ele pode ser visto de diversas formas pela psique do indivíduo, sendo que a CS faz crítica a alguns pressupostos, tendências, isto é, a algumas abordagens enquadradas como psicologia social (JOST; KRUGLANSKI, 2002). Contudo, aqui não se tem a intenção de se aprofundar nessas críticas; mas é relevante que a distinção seja feita, pois que, a CS está localizada entre a psicologia e a sociologia, inclusive em algumas questões pode ser complexo separar uma da outra, tendo em vista que este é um campo multidisciplinar.

O Quadro 2 contém sete características/pressupostos de contraste que, como argumenta Burr (2003), servem tanto para caracterizar os estudiosos dentro da CS quanto descrever diferenças entre os campos.

Quadro 2 - Características da Construção Social

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
1 – Antiessencialismo	Descreve que não há uma “essência” objetiva anterior, isto é rejeita a ideia de algo “dado”, algo “dentro” das pessoas que fazem elas serem o que são.
2 – Antirrealismo	Parte da mobilidade da realidade, a considerando mutável histórica e culturalmente de acordo com a forma de conhecimento. Considera-se então “múltiplas realidades”.
3 – Histórica e a Especificidade Cultural do Conhecimento	Tendo a concepção de que o conhecimento é diretamente ligado a história e cultura, não há então como se falar em “a verdade” natural das pessoas e sociedades e sim no que levou a emergência dos traços psicológicos e a vida social
4 – Linguagem como pré-requisito para pensamento	Rejeita-se a ideia de que o pensamento, o modo de se compreender o mundo, provém de uma realidade objetiva, considerando então que a forma de se ver e compreender vem das outras pessoas.
5 – Linguagem como uma forma de ação social	Aborda o sentido de que “quando pessoas falam umas com as outras, o mundo é construído” (BURR, 2003, p. 5)
6 – Foco na interação e nas práticas sociais	Retira o foco do entendimento de dentro da pessoa, como a psicologia prega, e das estruturas sociais (casamentos, família, etc...) para estudar as interações entre pessoas.
7 – Foco nos processos	Descarta as hipóteses generalizáveis, quantificáveis para compreender os processos “únicos” dinâmicos da interação social buscando não a compreensão de algo “natural” e sim em como um determinado fenômeno ocorre ou como conhecimento é construído pela interação das pessoas.

Fonte: Adaptado de Burr (2003).

A distinção dos campos de estudo em CS, a partir do Quadro 2, segue no sentido de que, deve haver, por parte do estudioso, a incorporação (explícita ou implicitamente) de ao menos um dos tópicos; mais precisamente, a partir da inserção em um ou mais dos tópicos apresentados é que se tem a formação das diferentes abordagens dentro da CS, de acordo com a argumentação de Burr (2003).

Dos tópicos apresentados no Quadro 2, é evidente que neste estudo há o alinhamento com todos, com restrições ao primeiro; uma vez que o termo “essências” não se trata do mesmo termo de “essência” utilizado pela fenomenologia. O sentido apresentado por Burr (2003) é de descrever questões dadas como “naturais” generalizáveis às pessoas, tal qual marcas genéticas que demarcariam traços da personalidade, enquanto que neste trabalho, será utilizado o sentido de que há uma essência para um fenômeno compartilhado para um conjunto de indivíduos. Isto é, a essência é socialmente construída, sendo ela a experiência do indivíduo com o objeto (BERGER; LUCKMANN, 1985).

Tendo em mente que existem diferentes proposições de essências dentro das várias abordagens fenomenológicas, escolheu-se a fenomenologia social, pois adere à CS no sentido em que ela se afasta da concepção de uma essência “transcendental” para uma aproximada à experiência vivida (PAULA; ANDRADE, 2011). Este é o ponto de ligação da “essência” proposta por Berger e Luckmann (1985) com a fenomenologia de Schütz (1967), já que ambos consideram a experiência vivida como essência. Essa questão será explorada no capítulo de metodologia.

Outra questão que deve ser descrita para o “antiessencialismo” do Quadro 2 é que ele é fonte de críticas às correntes mais radicais da CS, principalmente da aproximação no sentido do antirrealismo. Andrews (2012) argumenta que Berger e Luckmann (1985) não fazem argumentações de cunho ontológico, somente de tipo epistemológico; portanto, não pregam a “não existência” do mundo anterior antes do conhecimento, do relacionamento social, isso só é destacado nos estudos mais radicais da CS.

No entanto, além de não ser foco deste trabalho, esta concepção de “não existência” de algo anterior ao conhecimento não serve ao propósito do objetivo, nesse sentido, será adotado o entendimento de que existe algo anterior ao conhecimento que é a experiência, e que esta será marcada por símbolos, simbolismos, construções

sociais, a partir de ações sociais que trarão um “entendimento” ou nova forma àquele objeto, tangível ou intangível (BERGER; LUCKMANN, 1985). Pode-se dizer, então, que “existe uma realidade independente, um mundo que tem uma existência independente na nossa percepção dele” (ANDREWS, 2012, p. 42) e será a partir dele que os grupos sociais terão experiências e as compartilharão.

Desenvolvidas essas questões iniciais temos: a sociedade é construída a partir do homem em sociedade numa relação dialética; isto é, as relações entre humanos criam a realidade e essa realidade por sua vez atua sobre os contidos. O homem vive, cria sua biografia (história), gera uma sociedade (quando em relacionamento com outro) e é influenciado por essa sociedade (BERGER; LUCKMANN, 1985). As ações sociais geram conhecimento se possuem certa frequência, e um padrão, que possibilita aos indivíduos acessar hábitos frequentemente padronizados, em sentido de um depósito histórico de conhecimentos e experiências, que evita a criação das mesmas ações, e deixa os indivíduos se voltarem para a inovação, que gera novos conhecimentos, e a partir de sua frequência, produz um ciclo (ANDREWS, 2012).

Ao trazermos essa análise para uma sociedade construída a partir da interação de atores ligados por uma estrutura, interesse e/ou objetivo comum, tem-se então a formação de uma rede de relacionamentos que por sua vez também forma a ideia de organização (CALDAS; VERGARA, 2005). “A realidade social é, então, uma rede de representações complexas e subjetivas” (CALDAS; VERGARA, 2005, p. 67).

Dito de outra forma, essa mesma sociedade, ou a “vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles, na medida em que forma um mundo coerente” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 35). Essa formação de coerência é a própria formação do senso comum, por este motivo se deve ter cuidado com a postura crítica do conhecimento (Quadro 1), já que ele é criado a partir da formação desse mundo, ou “realidade”, o que se alinha aos pressupostos um e dois do Quadro 2.

Gergen (1999) dá um exemplo sobre a realidade dos indivíduos, uma situação em que, se pessoas com formações diferentes olhassem para uma mesma paisagem através de uma janela, a interpretariam distintamente. A visão de um botânico seria voltada para a flora, a de um paisagista seria para as questões do terreno e a

possibilidade de aperfeiçoar a vista da janela; e podemos acrescentar ainda, a visão de um fazendeiro que poderia olhar para a paisagem enquanto área útil para criação de animais. Todas estas visões são “válidas”, reais para cada um daqueles indivíduos, porém bastante divergentes, são realidades próprias, desenvolvidas a partir da história de vida, conjunto social, de cada um deles.

A forma indicada por Berger e Luckmann (1985) para investigar a vida cotidiana é a sua experiência subjetiva, isto é a experiência do sujeito em contato com a formação da sua realidade. Posteriormente, essa experiência será tratada como um “objeto a ser pesquisado” justamente por ser o elemento no qual um grupo, ou indivíduo, se relaciona, e que a partir dele geram experiências, ligadas a experiências anteriores, que como já foi abordado brevemente, está alinhado à fenomenologia de Schütz, motivo pelo o qual foi escolhida como método desta pesquisa.

A formação da realidade nos termos da CS se dá como “objetivada”, o que retoma o argumento de que é anterior à formação de conhecimento pelo indivíduo, o que não quer dizer que esta seja “natural” (BERGER; LUCKMANN, 1985), ela é construída “previamente”. O sentido que se define então é a “realidade” definida, a partir da linguagem que transmite a coerência necessária para o entendimento dos objetos em volta do indivíduo. Resumidamente, quer se dizer que a linguagem na vida cotidiana fornece “continuamente as necessárias objetivações e determina a ordem em que estas adquirem sentido e na qual a vida cotidiana ganha significado” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 38). Isto, leva-se à conclusão de que a linguagem é um pré-requisito para o pensamento (BURR, 2003), um pré-requisito para o conhecimento da realidade.

Diretamente sobre a linguagem, outro exemplo dado pelo autor é que os “vocabulários” utilizados por diversos profissionais não emergem da natureza, e sim das práticas diárias dos profissionais de suas áreas que cunham termos para explicar o que eles veem, posto de outra forma, esses vocabulários “são formas de descrição e explicação particular das tradições da prática” (GERGEN, 1999, P. 14); mais ainda, eles não emergem da observação individual, inclusive ajustes são feitos entre indivíduos para que eles consigam se entender. Dessa forma, tem-se a linguagem como uma forma de ação social com um relacionamento direto com a

vida cotidiana, pois, como já se discutiu, é através dela que se dará o conhecimento da realidade social.

Dessas considerações de Berger e Luckmann (1985) e Burr (2003) é que se baseia a argumentação sobre o conhecimento sustentado por processos sociais (Quadro 2), uma vez que ele é construído por indivíduos pela interação, pelo compartilhamento de experiências e inserção em determinado contexto. Neste processo de compartilhamento, considera-se a linguagem como uma forma de ação social (Quadro 2).

Todavia, a distribuição do conhecimento não ocorre igualmente a todos os indivíduos, porque nem todas as diversas experiências e conhecimentos de um indivíduo/grupo serão partilhadas. Isso ocorre, pois se trata de um "processo social", uma formulação dinâmica de interação e troca de conhecimento que não é imediato, sendo construído ao longo do tempo, da interação do sujeito com os outros indivíduos, do contexto que se está inserido.

Mais profundamente, de forma exemplificativa, é possível que no contato de um grupo social com uma experiência, alguns indivíduos poderão ou não interiorizá-la. Logo, se esta experiência não for interiorizada por um indivíduo, este não a repassará a outros. Por outro lado, outro indivíduo que a tenha interiorizada pode repassar seu conhecimento - pois essa dicotomia pode acontecer em vários indivíduos de um determinado grupo, e em tempos diferentes. Contudo, vale frisar que esse exemplo é minimalista, e que a interiorização não é uma questão binária, de sim ou não, há uma série de relações complexas, que envolvem as construções sociais e as interpretações; a partir delas, levarão então as diferenças de conhecimento e compreensão entre os indivíduos. Portanto, haverá conjuntos de indivíduos, dentro de um mesmo grupo, que terão, ou não, contato com o conhecimento gerado a partir daquela experiência. Schüts (1967) complementa que pode haver também, a simples motivação de um indivíduo em passar parte da informação para alguns e outras para outros.

Para Berger e Luckmann (1985) a forma básica de linguagem, para o compartilhamento de conhecimento, é a interação entre duas pessoas em uma situação "face a face", quando uma série de informações pode ser transmitida pelo comportamento, postura, que levam a formulações de tipificações. Ou seja, o

desenvolvimento de demarcações de características daquele indivíduo que está presente.

No extremo oposto estão os “anônimos”, pessoas com quem não se teve contato e que por transferência da apreensão dessas “tipificações” entre indivíduos é possível formar uma ideia, um conceito, uma coerência de informações que levam à formação de uma “imagem” de algo, um objeto ou pessoa que nunca se teve contato. Um exemplo disso, é que dois indivíduos “A” e “B” entraram em contato, e “A” em um determinado momento repassa as suas apreensões e tipificações de “B” para “C” que apesar de nunca tê-lo conhecido poderá formar uma “imagem” de quem “B” seria. Entretanto, para Gergen (1999) essa imagem é a própria realidade; uma vez que não há para esse indivíduo um modo de compreendê-la de outra forma na falta de outras informações, experiências ou conhecimento para fazer uma "contraposição"; isto é, para o autor a noção de imagem aqui apresentada é a realidade construída pelo indivíduo para aquele objeto ou pessoa.

Além disso, deve ser dada maior atenção ao fato de que “a mente individual (isto é a experiência) não origina significados, cria linguagem ou descobre a natureza do mundo. Significados nascem da coordenação entre pessoas – acordos, negociações e afirmações” (GERGEN, 1999, p. 48) o que em outras palavras representa que sem a negociação, afirmação e acordo dos significados das palavras (neste caso vetor da linguagem) o conhecimento não poderia ser transmitido, ou seria compreendido de forma equivocada.

Partindo do exemplo do relacionamento citado acima, as tipificações que “A” discute com “C” sobre “B” devem estar acordadas, no discurso. Isto é, se cunharmos o termo “bruto” como tipificação de “B”, “A” deverá então acordar com “C” em que sentido “B” é bruto; por exemplo, se ele é indelicado com os sentimentos de outrem, bruto com pessoas, ou se sempre estraga objetos quando os manuseia, sendo então bruto com coisas.

Paralelamente, a essa construção de sentido existem outras; por exemplo, um grito animalesco de um indivíduo pode representar uma ameaça a outro, ou uma forma de incitar um grupo à batalha, como um grito de guerra. Isto é, há uma construção social, transmitida, e percebida pelo contexto, por meio da qual para o primeiro grupo, o grito retrata a iminência da violência contra eles; já para o segundo, retrata

o compartilhamento de um sentimento de unidade, de exaltação para a luta. Dessa forma, é possível perceber que o grito, o som, também, pode ser tipificado de formas diversas, além de ser uma forma de comunicação.

Esse tipo de sentido ou significado de uma palavra, ação, som ou outra forma de comunicação pode-se levar a alcançar, não só o sentido direto embutido na ação social, podem também possibilitar acessar e indagar quanto a subjetividade de um sujeito. Para ilustrar essa questão Berger e Luckmann (1985) usam a exemplificação de uma faca arremessada contra uma pessoa, sendo que seu arremessador não entra em contato direto com seu alvo, a faca passa então a representar não só uma fonte de ameaça, mas possibilita a “leitura” de um problema do arremessador contra o indivíduo. Isso pode representar raiva ou desgosto, gerado por alguma contenda anterior, e então que a faca “objetiva” estes sentimentos, o que por sua vez possibilita a leitura da subjetividade do sujeito.

Assim, a faca arremessada, torna-se uma forma de linguagem que envolve o processo de construção social da realidade entre os envolvidos e ao contar o acontecido a outras pessoas, essas também passarão a “ver” na faca a objetivação da raiva do arremessador. “Noutras palavras, a faca em minha parede tornou-se um constituinte objetivamente acessível da realidade que partilho com meu adversário e com outros homens” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 54).

Assim, as pessoas que não estão envolvidas, que não sabem do ocorrido, não verão nesta faca tal objetivação. Esse argumento acrescenta que embora a faca em questão possua este significado, facas em geral como objetos reais, físicos, só serão reconhecidas como armas pelos indivíduos que souberem o que significa “ser uma arma” e aqui se percebe que o foco da CS não é entender a faca como um metal, mas como um elemento das objetivações e subjetivações que surgem; o foco está em entender como esse fenômeno ocorre a partir da interação social e como o conhecimento é construído pelo relacionamento, o que está alinhado ao ponto sete do Quadro 2.

Assim, a faca enquanto arma “é ao mesmo tempo um produto humano e uma objetivação da subjetivação humana” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 54) já que ser uma arma traz o sentido de violência contra algo ou alguém, que é uma subjetivação. Mais ainda, uma faca é só um pedaço de metal, sendo que a palavra

“faca” já carrega uma série de subjetivações e objetivações afirmadas e concordadas entre indivíduos que pode carregar sentidos e significações, diferenciadas pela experiência de vida de cada indivíduo. A partir de Gergen (1999, p. 49) temos que as “práticas da linguagem são ligadas dentro dos relacionamentos, que são ligados dentro de padrões mais amplos de práticas – rituais, tradições, ‘formas de vida’”.

Os argumentos apresentados até o momento retratavam objetos ou sons de certa forma tangíveis, contudo “B” pode ser uma personagem fictícia criado por “A” para exemplificar um caso a “C”, mais profundamente os sentidos e significados lidos por indivíduos podem ser estendidos, inscritos em coisas intangíveis; por exemplo, *softwares* que no contato, relacionamento, produzem valores e informações, sentimentos.

De maneira complementar Da Fonseca e Machado-da-Silva (2010, p. 63) apresentam o termo artefatos simbólicos, que ao entrar em contato com o conhecimento socialmente construído “refletem a maneira como os indivíduos percebem e interpretam a realidade [...] criados por significados compartilhados, e mobilizados por atores em interação”, o que remete a ideia de que as interações sociais, ao gerar novos sentidos, signos e significados inscrevem em objetos, ou sinais, marcas que ao serem lidas por pessoas de um determinado conjunto permite que elas consigam obter a objetivação e subjetivação inscritas naquele objeto.

Tais inscrições perder-se-iam no tempo e no espaço se não fossem transmitidas, e essa transmissão, com o sentido cíclico de acúmulo de conhecimento, é um depósito no qual, como aponta Andrews (2012), é possível tanto “guardar” como acessar conhecimentos, tipificações e até inscrições do passado. O Conhecimento acumulado na história, por meio dos ciclos de sedimentação do conhecimento construído e armazenado, permite que não tenhamos que “redescobrir” o mundo todos os dias, como já discutido, isso nos permite inovar.

Mais profundamente, emana desse ciclo de ações sociais, não só o acúmulo do conhecimento; mas também, a história compartilhada por um grupo que tem como produto as instituições, que possuem formas de controle de um grupo social que compartilha “ações habituais” (BERGER; LUCKMANN, 1985). Essas ações são sedimentadas pelo tempo, acordadas e aceitas pelo grupo, que por sua vez

funcionam como moduladores das ações aceitáveis ou não; por exemplo. Temos nesse sentido, o recorte, a seguir, que retrata o processo da construção social por meio da linguagem até a institucionalização:

A linguagem objetiva as experiências partilhadas e torna-as acessíveis a todos dentro da comunidade linguística, passando a ser assim a base e o instrumento do acervo coletivo do conhecimento. Ainda mais, a linguagem fornece os meios para a objetivação de novas experiências, permitindo que sejam incorporadas ao estoque já existente do conhecimento, e é o meio mais importante pelo qual as sedimentações objetivadas são transmitidas na tradição da coletividade em questão (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 96).

Dessa forma, as ações sociais compartilhadas por indivíduos, com o passar do tempo, dão origem às instituições controladoras da vida social, a cultura, em outras palavras a institucionalização é incipiente em toda situação social que prossegue no tempo (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 81), se pode ainda acrescentar que:

As instituições surgem das tipificações dos hábitos no decorrer de uma situação social que perdura no tempo. Para eles, todas as instituições são produto histórico e implicam controle social. A partir da historicidade, as instituições adquirem objetividade e passam a ser experimentadas como se possuíssem realidade própria (ALEXANDRE, 2004, p. 133).

De acordo com o argumento de Alexandre (2004), as instituições perduram no tempo e são produto de um processo histórico, então se pode dizer que, “a sociedade é um produto humano. A sociedade é uma realidade objetiva. O homem é um produto social [...]” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 87) logo se insere em um processo histórico. Com este aspecto fecha-se o último ponto a ser abordado do Quadro 1 e do Quadro 2. Os aspectos apresentados nos quadros revelam que diferentes contextos darão origem a diferentes experiências em grupos sociais, que por sua vez, trarão histórias, culturas, instituições diferentes; sendo que, a percepção das realidades poderá ser diferente para determinados grupos dentro de aglomerados sociais, justamente pela transmissão não igualitária de conhecimento, em diferentes experiências.

Ainda assim, “O mundo cultural não é só produzido coletivamente, como também permanece real em virtude do conhecimento coletivo. Estar na cultura significa compartilhar com outros de um mundo particular de objetividades” (ALEXANDRE, 2004, p. 134).

As instituições a que Berger e Luckmann (1985) se referem são, por exemplo, as relacionadas com a estrutura da família, e o casamento, que são dotadas de potencial para o controle social e podemos complementar que se pode trazer a mesma forma de análise para as instituições organizacionais. Em outras palavras, podemos considerar, ao extrapolar o sentido de "instituição da sociedade", as empresas como sociedades instituídas.

Quer dizer, organizações são conjuntos de pessoas que formam uma instituição social e o controle que as instituições possuem será traduzido para a organização em duas vertentes, uma normativa e outra de ação; respectivamente, a primeira seria "valores, normas e expectativas de papéis, padrões esperados de comportamento e interação", e a segunda "padrões reais de interação e comportamento" (FERNANDES; ZANELLI, 2006, p. 59).

De acordo com Da Fonseca e Machado-da-Silva (2010, p. 65), por esta abordagem, descrita como institucional, as organizações seriam como uma "arena social ou componente do sistema de relações de um campo específico, formado por atividades padronizadas e articuladas, que expressam normas e regras sociais".

Dentre as argumentações abordadas, tem-se o ciclo de influência entre a instituição e os seus influenciados; isto é, a partir dessa influência descrita como dinâmica e contínua entre a instituição e os indivíduos dela participantes, se pode dizer que, ao se alterar a composição dos indivíduos, com a inclusão por exemplo, as experiências/conhecimento trazidas pelos novos sujeitos poderão mudar, de forma gradual, algumas das construções sociais daqueles indivíduos que já pertenciam ao grupo.

Essa mudança, não ocorrerá de forma homogênea, imediata, e nem a todos os indivíduos ligados à instituição, pois há um processo complexo de contato, comunicação, acordos e compartilhamento de conhecimento, símbolos, signos, daquele contexto que de forma irregular, poderão causar alterações, tanto nos novos indivíduos, quanto naquele grupo social como um todo; e por tanto, na instituição, que por sua vez, ao se alterar influenciará os seus contidos, girando novamente o *loop* de influência dinâmica - alterações entre os indivíduos, ou de suas experiências/conhecimentos, podem causar alterações na instituição, que poderá causar mudanças nas construções sociais dos indivíduos. De forma complementar:

Ao ingressar em uma organização, indivíduos com características diversas se unem para atuar dentro de um mesmo sistema sociocultural na busca de objetivos determinados. Essa união provoca um compartilhamento de crenças, valores, hábitos, entre outros, que irão orientar suas ações dentro de um contexto preexistente, definindo assim as suas identidades (FERNANDES; ZANELLI, 2006, p. 57).

Como argumentado em Burr (2003), Gergen (1999) e Berger e Luckmann (1985) é por meio de suas ações que os indivíduos contribuem para a construção da sociedade, que sofre influência do contexto no qual aquele grupo social está inserido, pois as experiências também mudarão. Isso nos leva ao entendimento de que as ações sociais, moldadas pelas instituições, mudarão também os conjuntos de símbolos e signos embutidos no dia a dia. Sobre isso, Fernandes e Zanelli (2006) ainda argumentam que é esse conjunto simbólico que lhes traz não só a justificativa de legitimidade e consistência, mas também permite apreender a realidade com seus artefatos (significados, símbolos e simbolismos) que viabilizam a comunicação.

Silva e Vergara (2000) complementam que essa compressão coletiva do conjunto simbólico (que se tratou como artefatos simbólicos) tem como produto a identidade organizacional agregadora das características centrais, permanentes (questão de historicidade). Essas características distinguem as organizações profundamente, e os autores destacam ainda que, existem abordagens que tratam da identidade organizacional como algo que se preserva ao longo do tempo; enquanto por outro lado, possuiria uma natureza fluida. O referido entendimento nos leva à conclusão de que apesar de ter tendência a permanecer, não quer dizer, que não sofrerá mudanças.

A identidade organizacional serve tanto como um fator de reconhecimento e diferenciação entre outras organizações, quanto para garantir seu funcionamento, por meio de normatizações institucionais, embebidas nas construções sociais dos indivíduos.

Deve-se levar em consideração que, não se trata de organismos isolados, sem contexto, que não interagem com seu ambiente; já que uma empresa é um conjunto de pessoas que participam de outras composições; por exemplo, suas famílias, e que por outro lado há a interação da organização com outras empresas, logo todo o sistema é altamente complexo, com várias alterações, mudanças e interferências que acontecem simultaneamente. Portanto, a partir desse posicionamento, tem-se

que a criação da sociedade é complexa, subjetiva, relacionada em inúmeras redes, com diversas forças que nela atuam controlando/canalizando a conduta dos atores.

Efetivamente, assume-se que as organizações são complexas, permeadas por múltiplos contextos e construções sociais em seu cotidiano, e que se alterarmos um aspecto nas organizações, possivelmente ter-se-á mudanças em outros aspectos organizacionais. Através desse entendimento, tem-se o foco deste trabalho que são as ferramentas estratégicas reconhecidas como formas de se alterar algo na organização, pela lente da prática social (BERGER; LUCKMANN, 1985), com contribuições dos estudos baseados em prática (EBP); sendo que a estratégia como prática social se mostra como um modo de se ver as ferramentas estratégicas, alinhado ao objetivo proposto.

2.2 ESTUDOS BASEADOS EM PRÁTICA (EBP)

Os Estudos Baseados em Prática (EBP), de acordo com Antonello e Godoy (2009, p. 279):

[...] partem da noção de uma realidade emergente, do conhecimento como uma atividade material, conectada a artefatos materiais: o social não só está relacionado aos seres humanos, mas também a artefatos simbólicos e culturais.

Desse recorte entende-se que os trabalhos passíveis de enquadramento nesta abordagem estão ligados a pesquisas com análise contextual. Essas pesquisas compreendem que a ideia por trás da “prática” permite um olhar mais profundo das organizações, indo até as ações dos atores em seu próprio dia a dia, tendo em consideração fatores como espaço e tempo (GHERARDI, 2009). Bispo (2013, p. 14) concorda com esse alinhamento, e expõe que:

Tal entendimento possibilita trabalhar com os fenômenos de maneira situada, considerando que a temporalidade e a historicidade têm valor significativo para uma melhor compreensão dos mundos sociais

Este trabalho se alinha com esse entendimento dos EBP. Para a referida compreensão neste trabalho considera-se a questão de “negociação” entre indivíduos. Como explica Bispo (2013) nos EBP o fazer diário das pessoas dentro das organizações é composto por negociações e desenvolvem conhecimentos, que envolvem ações, situações, significados e simbolismos; entre outros. Isso permite

concluir que as práticas do dia a dia, as “práticas sociais”, são relevantes e funcionam como viabilizadores de mudança e manutenção da organização social.

Esta concepção de EBP voltado à prática social, ou como “o que as pessoas fazem”, de acordo com Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010), é uma das sete raízes que teve como introdutores os trabalhos de Pickering e os de Whittington entre os anos de 1990 e 1996. Essa vertente, de acordo com os autores, é ligada à “ciência como prática” e à “estratégia como prática”. Esta última “evidencia sistemas complexos e compostos de hábitos, artefatos e formas de ação socialmente definidas” (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI (2010, p. 272, tradução nossa) que por sua vez podem ser pensadas na forma de ações cadenciadas; isto é, em fluxo, como “atividades estratégicas” analisadas de forma micro no dia a dia, argumento também defendido por Jarzabkowski (2003); contudo, a abordagem que se delineia nesta pesquisa é distinta à que é descrita pelos autores.

Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010, p. 273 – tradução nossa) descrevem que a análise da estratégia como prática alcança os executivos de cúpula, os gerentes e “outras pessoas”, mas apontam que “o objetivo da pesquisa em estratégia como prática é verificar como as instruções da gerência são traduzidas pelos atores nas práticas do dia a dia”, o que não se alinha com este trabalho, já que o objetivo não é “somente” analisar a tradução de cima para baixo das estratégias e sim compreender como elas são construídas (ou reconstruídas) na organização. Ou seja, a estratégia é tratada como uma construção social (BERGER; LUCKMANN, 1985; BURR, 2003) num contexto geral e não somente da cúpula para os atores que “não atuam na gestão”, como Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010) argumentam. Descrever-se-á melhor as questões que envolvem a estratégia como prática no próximo tópico, mas cabe destacar que a abordagem aqui defendida se sustenta em uma base comum com os EBP.

Bispo (2013) permite destacar os seguintes traços norteadores dos EBP e que também são balizadores deste trabalho: a preocupação com as interações tanto entre indivíduos quanto deles com objetos (interacionismo simbólico), com a noção de importância, e com a prática, por meio de linguagem e a escolha da fenomenologia como método. Essa última escolha significa considerar que:

[...] tanto sujeito quanto objeto só têm sentido, enquanto construção de significado, ou seja, não podem ser entendidos isoladamente. Na fenomenologia, a prática é uma construção de significado partindo da interação de todos esses elementos humanos e não humanos (BISPO, 2013, p. 15).

Os EBP articulam, de acordo com Bispo (2013), sete conceitos chaves, são eles: *Learning* - se refere ao aprendizado e sua relação com a coesão e formação de grupos que sai de uma visão individualista para uma social, sendo construtora e perpetuadora de processos sociais (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010); *Knowing* - “é utilizado para evidenciar a dinâmica existente no conhecimento quando ele está associado à prática” como forma de manter, sustentar e modificar as práticas nos grupos (BISPO, 2013, p. 21); *Organizing* - é um fenômeno da prática, dentro de uma rede de múltiplos contextos, que liga planos a ações situadas, estabilidade a inovação; isto é, a compreensão de não linearidade, da “não racionalidade” para a definição da organização (GHERARDI, 2009); Estética - está relacionada às sensações do indivíduo frente ao objeto, e compreende que antes mesmo da análise racional, há a percepção sensorial, intuitiva, mais distante de verbal, mais próximo de outras formas de criação de conhecimento (BISPO, 2013); Textura Organizacional - pode ser apresentada como um “tecido” formado por meio de conjuntos de práticas inter-relacionadas traduzida em fomentadora das identidades das organizações. (GHERARDI, 2009; BISPO, 2013).

Além desses, há também o conhecimento sensível - “conceito sobre o que é percebido por meio dos sentidos, julgado por meio dos sentidos, produzido e reproduzido por meio dos sentidos” que faz a conexão, dialética, entre as ações dos atores com as emoções percebidas (BISPO, 2013, p. 21); e por último, ainda de acordo com Bispo (2013), há o *Taste-making* - refere-se aos processos de discurso como meios os quais os indivíduos fazem uso para os acordos, as falas, que aprimoram as práticas.

Os EBP tendem a considerar uma construção mútua entre o *Knowing* e a prática, em outras palavras, eles não são considerados fenômenos separados e “interagem uns com os outros e produzem um ao outro” (GHERARDI; PERROTTA 2014, p. 135).

Outro agrupamento que o autor faz são as “tradições de estudo”; isto é, agrupamentos mais centrais, em torno de temas que possuem abordagens e bases teóricas diferentes, mas que compõem o EBP (BISPO, 2013). Essas são cinco

tradições: a Cultural interpretativa; Comunidades de prática; Teoria da atividade cultural e histórica; Sociologia da translação/Teoria ator rede; e Estudos no local de trabalho (*workplace studies*).

Este trabalho se enquadrou no último campo, que agrupa estudos voltados para as formas múltiplas de se olhar as práticas inseridas no contexto que permeia os indivíduos, o contexto da organização. Esse campo abarca trabalhos que não compreendem as organizações como artefatos físicos, mas como construções sociais nas relações entre indivíduos que compartilham determinado contexto, e também entre os artefatos e tecnologias que também fazem parte do contexto (BISPO, 2013).

Mais precisamente, o interesse desta pesquisa na relação dos indivíduos com as ferramentas estratégicas demonstrou o alinhamento a um dos interesses dessa tradição de estudos que é “compreender a tecnologia como elemento constitutivo da prática” (BISPO, 2013, p. 29) ou, “tecnologia na prática” (GHERARDI, 2009; SCHULTZE; BOLAND, 2000). Neste trabalho, fica claro ao se tratar a ferramenta estratégica como elemento que se relaciona com as interações entre as práticas na organização que, ao mesmo tempo, reconstroem esse elemento. Gherardi (2009) argumenta que objetos do mundo material, como ferramentas e tecnologias, em relação à prática, podem possuir a função de reduzir incertezas, no sentido de que podem direcionar ou coibir algumas ações.

Entretanto, a autora complementa que, para que isso seja objetivado, ancorado em algo material, é necessário compreender que essa “ancoragem” está ligada a questões não materiais, e não necessariamente impostas, como regras e normas ou valores, hábitos e costumes que coligados a um objeto os transformam em artefatos que “contém” as práticas, de forma estabilizada e que pode ser reconhecida dentro de um grupo. Mais ainda, pode-se argumentar que, um elemento “novo”, uma ferramenta; por exemplo, em um determinado grupo social, poderá (re)transformar o contexto pois traz novas incertezas ao contexto e inclusive novas ações e práticas, que por sua vez se reconstrói.

Desta forma, pode-se perceber, após essa descrição dos EBP, suas contribuições e seu alinhamento com todo o conjunto de teorias abordadas até aqui. De acordo com esses conceitos que analisam as práticas no dia a dia, no próximo tópico discutiu-se

a estratégia organizacional, com foco na estratégia como prática, que entende a estratégia como algo que o indivíduo faz, e possibilita a (re)construção social da realidade daquele contexto que transforma a própria estratégia.

2.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Existem inúmeras definições para o termo estratégia, que mudam com o tempo e o paradigma abordado. Henderson (1998) argumenta que antes de haver a “estratégia” há a competição, por exemplo, a “competição” entre micro-organismos por recursos para adquirir quantidades necessárias para se manterem vivos e se multiplicarem, sem que esses tenham a capacidade de analisar e tentar prever acontecimentos.

Pode-se dizer então que, a estratégia se diferencia da competição simples, já que “envolve o planejamento da utilização de recursos disponíveis ou de situações favoráveis, visando atingir os objetivos definidos” (MACEDO, BOAVA e ANTONIALLI, 2012, p.173). Essa definição proposta leva a compreensão de que o planejamento de exércitos em relação à comida, quantidade de contingente, tempo e clima entre outras questões; haja vista, observada desde as civilizações antigas, são de certa forma estratégicas.

Segundo Whittington (2008), o precursor da estratégia como a conhecemos na contemporaneidade, nos afastam dos conhecimentos das civilizações antigas, é o trabalho seminal de Alfred Chandler de 1962, denominado “Estratégia e Estrutura”. Além dessa origem, a história da estratégia, até a atualidade, perpassa um amplo conjunto de disciplinas. De acordo com Gavetti e Levinthal (2004), a abrangência de disciplinas poderia ser explicada como sendo da economia até a sociologia.

Por conta desse “alcance”, várias são as formas de entendimento dentro do campo da estratégia. Essa característica é destacada por Oliveira, Grzybovski e Sette (2011) quando propõem um quadro que demonstra a diversidade de abordagens, apresentadas a partir de um conjunto de autores tidos como clássicos. O primeiro deles, justamente Alfred Chandler. O referido quadro revela que a abrangência do campo não é estática; isto é, ela continua em movimento.

Por conta desse movimento, e marcando autores como clássicos em determinadas inclinações em seus trabalhos, pode-se perceber os rastros que o campo da estratégia deixa e que permitem que ele seja revisitado, como Whittington (2008) fez ao propor um novo olhar sobre as teorias de Chandler. Em relação a esses rastros Gavetti e Levinthal (2004) articularam em seu artigo um conjunto de autores para tentar mapeá-los no movimento da teoria. Eles propõem, então, que o início do estudo da estratégia é influenciado pela lógica racional, voltada para a estrutura e formas de aperfeiçoar diretamente a organização por meio de ferramentas normativas. Esse período inclui autores como Ansoff e Chandler; entre outros. Pode-se perceber uma forte influência funcionalista nesse posicionamento, por pensar as áreas da organização como partes, células separadas, e sem espaço para o fator humano.

Posteriormente, outras ideias surgiram, por exemplo, a noção de influência do contexto e a percepção de que os indivíduos influenciam o processo, como revela o estudo de Pettigrew (1977). Outro autor que contribui para essa concepção foi Mintzberg (1985) que estudou a visão processual nos estudos organizacionais, e como as estratégias podem ser descritas como emergentes ou deliberadas. Para identificar esses movimentos no campo de estudo Vogel (2012)¹ desenvolveu mapas de concentração de escolas, chamados de *clusters*, divididos em centrais e de periferia, que apontam quais escolas surgiram, se dividiram, enfraqueceram ou desapareceram.

Sobre os *clusters* definidos por Vogel (2012) é interessante dizer que os denominados como o centro, “*core*”, têm uma vertente mais funcionalista, porém é possível perceber o aumento de publicações de interesse interpretativista com o passar do tempo. Por exemplo, na última década avaliada (2000 a 2009) no trabalho de Vogel (2012), percebe-se uma mudança de posicionamento de parte dos estudos em estratégia, para uma ótica mais distante do positivismo, em direção aos

¹ Pesquisa feita em sete periódicos: Academy of Management Journal (AMJ), Academy of Management Review (AMR), Administrative Science Quarterly (ASQ), Journal of Management Studies (JMS) (A1), Organization (Org) (A1), Organization Science (OrgSci) (A1), and Organization Studies (OrgStu) (A1). Que compõe listas de *top-tier* (principais periódicos acadêmicos internacionais) para Gestão e Estudos Organizacionais num corte de 1980 a 2009 com 179 volumes dessas revistas num total de 6755 artigos, cerca de 431.237 citações. Para gerar os resultados os dados (citações e cocitações entre os artigos analisados) foram inseridos no *software* UCINET.

pesquisadores europeus que tratam do tema (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004). Essa transformação faz parte da mudança da concepção de que a estratégia é algo que as organizações possuem, para a de que a estratégia é feita por pessoas dentro da organização (RASCHE; CHIA, 2009).

De acordo com Rasche e Chia (2009, p. 713 - tradução nossa), “existem muitos campos dentro dessa área [estratégia como prática] para serem estudados, principalmente em se tratando de estudos empíricos, para produzir mais visões sobre a arte de fazer estratégia no dia a dia”. No mapeamento de Vogel (2012) a estratégia como prática surge no período de 2000 a 2009 em 6º lugar, logo abaixo de Simbolismo Organizacional.

Para facilitar o agrupamento e o entendimento da grande quantidade de possibilidades tem-se a divisão das abordagens desenvolvida por Da Fonseca e Machado da Silva (2010) que divide o estudo da estratégia em: Escolha Estratégica, Cognitiva e Institucional. Esse agrupamento é de interesse, pois se consegue demonstrar alguns pontos de ligação como as principais distinções entre as categorias.

Sobre a Escolha Estratégica, ela agrupa os trabalhos em torno da “ação racionalmente instrumental” que prevê a estratégia de alvo e objetivos deliberadamente traçados, com resultados já esperados para resolução de eventos específicos; além disso, há o foco na capacidade do gestor como agente econômico. Dentro desse corte estão autores como: Chandler (1982), Andrews (1965), Miles e Snow (1978) e Porter (1985).

Compõe a cognição os estudos que têm como preocupação a mente, e o estudo como “a percepção e a interpretação de estímulos externos orientam a maneira de avaliar as informações advindas do ambiente, passível de ser decodificada por meio de mapas cognitivos” (DA FONSECA; MACHADO DA SILVA, 2010, p.55), o indivíduo atua, nesta percepção, como um “agente psicossocial”, com influência das representações do homem administrativo, e o ambiente também aparece como fator de influencia nas organizações. Alinham-se a esta concepção, por exemplo, Schendel e Hofer, e Mintzberg do Quadro 3 além de Senge (2010), Nonaka e Takeuchi (1997).

O último enquadramento, o institucional, destaca como central a questão da instituição, vinculada à discussão aqui apresentada, da instituição como fruto de construções sociais, conceito entendido a partir de Berger e Luckmann (1985). O ambiente, nesse caso, é visto como um conjunto de “redes relacionais e de sistemas culturais, compostos por valores/crenças e regras, que transmitem conceitos sobre modos apropriados de fazer e de agir” (DA FONSECA; MACHADO DA SILVA, 2010, p.55). Surge da argumentação de que essas instituições têm como característica a normatização, a legitimação com o intuito de sua perenidade (BERGER. LUCKMANN, 1985; SILVA; VERGARA, 2000; DA FONSECA; MACHADO DA SILVA, 2010).

Contudo, Da Fonseca e Machado da Silva (2010, p. 60) descrevem para esta abordagem que “o comportamento individual é modelado por padrões criados e compartilhados na interação; mas incorporados na forma de normas e regras objetivas, cristalizadas na sociedade como concepções legitimadas”. A descrição de “modelagem”, do recorte feito, se afasta da proposta aqui defendida, pois a partir das argumentações de Berger e Luckmann (1985), Gergen (1999), Burr (2003) e Fernandes e Zanelli (2006) o “comportamento individual” é socialmente construído, sendo que não seria “modelado”, já que um ator social pode ter mais de uma ação, ou papel, em diferentes grupos sociais.

O que há então é uma construção entre os indivíduos em prol de práticas comuns, que por sua vez orientarão, num contexto específico, determinados objetivos, regrados por uma instituição socialmente construída. Estas considerações estão descritas no Quadro 3 de forma resumida.

Quadro 3 - Abordagem Institucional da Estratégia

REPRESENTAÇÃO	ABORDAGEM INSTITUCIONAL
Indivíduo	Ator social <ul style="list-style-type: none"> • Ser social; • Formulação de estratégia conforme significados atribuídos as regras de funcionamento organizacional, institucionalizadas na sociedade.
Organização	Arena Social <ul style="list-style-type: none"> • Reservas localizadas de conhecimento e artefatos simbólicos; • Significados intersubjetivamente compartilhados e mobilizados por atores em interação.
Ambiente	Setor Social <ul style="list-style-type: none"> • Repositório de padrões de significados; • Padrões de significados criados por indivíduos e organizações em permanente troca interpretações de eventos.

Fonte: Adaptado de Da Fonseca e Machado da Silva (2010, p. 61-62, 68)

A partir desses apontamentos percebe-se uma grande quantidade de possibilidades de se entender e propor a estratégia; por este motivo, se fez necessário esse resgate histórico e a discussão das classificações para posicionar este estudo no campo da Estratégia como Prática.

2.3.1 As origens da estratégia como prática social: do foco no ambiente até a prática social

Para Bispo (2013, p. 30) existem contribuições específicas ao se “adotar as práticas sociais como referência para compreender como se formam as organizações [...] por meio delas é possível aprofundar o entendimento dos fenômenos [...]”. Diante dessa perspectiva, é possível compreender a estratégia como uma prática social, que faz parte de um contexto social, envolve atores, atividades e discursos.

Essa “nova” forma de se pensar a estratégia, traz para o foco da análise a atividade social, a ação humana na forma de atores que executam no seu dia a dia as práticas que constroem a estratégia. Whittington (2004) argumenta que se deve verificar por meio de pesquisas empíricas, o dia a dia das pessoas; isto é, a “prática organizacional” e como ela se materializa.

Segundo Carrieri, et. al. (2008), as condições para o futuro surgimento da abordagem da estratégia como prática se relacionam com o surgimento do conceito de monitoramento ambiental; isto é, da concepção dentro dos estudos da estratégia de que o ambiente externo deve ser monitorado. Nesse contexto, percebe-se uma “fragilização” dos conceitos de estratégia como puramente “deliberadas” uma vez que esse modelo não daria conta das novas condições ambientais, que se mostram cada vez mais rápidas. Assim, Mintzberg e Waters (1985) contribuem com discussões sobre estratégias, ao diferenciar as estratégias em dois tipos. As deliberadas, que são diretamente construídas para lidar com o futuro e os objetivos da empresa de forma estática. E as que “emergem”, surgem, no caminhar da execução, no dia a dia das organizações, Essas estratégias não foram planejadas; por isso, são emergentes.

Carrieri et. al. (2008) argumentam que é a partir da junção dessas diferentes estratégias que se tem a composição da visão processual da estratégia. As

estratégias tanto deliberadas, quanto emergentes fazem parte de um processo. Nessa linha cabe destacar contribuições de Pettigrew (1977) que vão além da análise da estratégia como processo linear, pois acrescenta que a formulação da estratégia além de ser um processo contínuo, é baseada no contexto de sua inserção. O Contexto de formulação que Pettigrew (1977) defende inclui fatores; entre outros, como a cultura, índice de variação de estabilidade, estrutura e tecnologia, além de sistemas políticos internos. Em outras palavras, o autor defende que diferente da abordagem proposta por Mintzberg (1967), há espaço para compreender e estudar a estratégia a partir da ótica de “processos políticos de tomada de decisão” (PETTIGREW, 1977, p. 80) com debates pautados nos interesses, conflitos e dilemas.

Esses dilemas são as questões com as quais a organização tem que lidar no seu dia a dia. Deve-se dar atenção ao fato que Pettigrew (1977), ao definir o processo de “fazer estratégia” como algo político, enfatiza que “forças” devem ser mobilizadas entre os membros da organização, para escolher os dilemas e soluções. Com base nessa posição, se tem o entendimento de que, há a participação direta de um conjunto de indivíduos que fazem estratégias, de acordo com suas próprias leituras, visões e interesses; logo, se chega à conclusão de que as estratégias surgem das relações políticas entre os indivíduos na organização e que desse entendimento, parte a compreensão das estratégias vistas como um processo.

A estratégia como prática, que pode ser traduzida em “fazer estratégia” (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009), emerge dessa visão processual, mas com o foco no “como”, isto é como os indivíduos dentro do contexto organizacional as fazem no dia a dia (WHITTINGTON, 1996). De acordo com Wilson e Jarzabkowski (2004), a temática da estratégia como prática social recebeu influências das noções da teoria social contemporânea. Neste estudo, essa influência se manifesta a partir da discussão sobre a construção social da realidade, descrita a partir dos argumentos de Berger e Luckmann (1985).

Clegg, Carter e Kornberger (2004) relatam que Whittington é o precursor dessa iniciativa de conceber à estratégia numa abordagem, “nova” com interesse no “como” a estratégia é feita buscando a aproximação da estratégia com a prática. Para isso, compreende a análise de que a estratégia é uma atividade social,

realizada por pessoas, e cujas ações são importantes para a sociedade em geral. Neste ponto, é importante mencionar que o estudo da estratégia como prática subsidia aos praticantes da estratégia a identificação de elementos que podem auxiliar no desenvolvimento da atividade exercida (WHITTINGTON, 2004).

Em síntese, pode-se perceber que a proposta de Whittington é identificar, baseado na pesquisa empírica, vista pela prática organizacional, como a estratégia se materializa efetivamente na organização. Tureta e Lima (2011, p. 78) ensinam que a estratégia como prática social é “uma alternativa às perspectivas macro que relegavam a dimensão micro ao segundo plano e não consideravam como centrais as relações entre as pessoas e suas práticas desempenhadas no cotidiano das organizações”.

Aproveita-se do olhar sociológico sobre a estratégia como prática, como Wilson e Jarzabkowski (2004) apontaram, Whittington (2007) argumenta que existem vários tópicos possíveis de serem abordados, bem como diversas metodologias aplicáveis. Para direcionar esse volume de possibilidades de pesquisa o autor organiza quatro fatores de interesse de pesquisa dentro da estratégia como prática: *práxis*, práticas, praticantes, e profissão (WHITTINGTON, 2007; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Praxis retoma a ideia de atividades feitas no dia a dia, como planejar ou tomar decisões, são fluxos de atividades sociais, mas que não são rotinas ou foram normatizadas como são as Práticas, e estas podem ser ligadas a ferramentas como a SWOT, computadores, e técnicas sendo que sem uma estratégia não haveria como executar um trabalho (WHITTINGTON, 2007).

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) descrevem as práticas como a combinação coordenada e adaptada de cognição, comportamento, procedimentos, discursos que por sua vez a constroem. Berger e Luckmann (1985) descrevem que *práxis* sedimentadas, compartilhadas, que permanecem ao longo do tempo se tornarão práticas.

Quanto aos praticantes, segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), eles são atores que moldam a construção da prática por “quem” eles são, “como” agem e quais os recursos que fazem uso. Whittington (2007) complementa que podem ser

tanto os gestores, diretores da alta cúpula quanto os indivíduos em posições mais baixas; tanto interna, quanto externamente à organização. Por outro lado, ainda de acordo com o autor, a perspectiva de estratégia como um processo tem como foco os “praticantes”, papéis e propósitos da organização que levem ao sucesso; enquanto que, a visão da “prática” tende a descentralizar a organização por reconhecer os “praticantes de estratégias com origens, interesses e efeitos que vão além da organização. Praticantes são todas as pessoas, lutando para realizar seus próprios propósitos dentro e além da organização” (WHITTINGTON, 2007, p. 1579).

Delimitados os conceitos por trás de *práxis*, práticas e praticantes pode-se entender que são conceitos interligados, descritos para proverem a compreensão de como abordar a estratégia como prática. Estes conceitos apontam tanto para as práticas em si, quanto para quem as produz, e as possibilidades de disseminação, e são úteis para ajudar a definir quais características tanto das práticas, quanto das pessoas devem ser abordadas na pesquisa.

Nesse sentido, segundo Belmondo e Sargis-Roussel (2015) os artefatos estratégicos são capazes de tornar explícitos os desacordos, os significados e as intenções. Isto é, “em um macro-nível uma prática é uma forma institucionalizada de fazer algo. No micro-nível é uma forma de fazer algo por uma razão” (BELMONDO; SARGIS-ROUSSEL, 2015, p. 92). É justamente essa razão de fazer algo, que tem a possibilidade de tornar-se explícita a partir do artefato, que para esta pesquisa é a ferramenta estratégica da organização selecionada, inserida em uma construção social. Tal aspecto é de interesse deste trabalho, dessa forma, na próxima seção está apresentada uma discussão sobre as relações entre construção social, estratégia como prática e ferramentas estratégicas.

2.4 AS FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS E AS SUAS TRANSFORMAÇÕES PELA CONSTRUÇÃO SOCIAL

Cada usuário de uma ferramenta estratégica a usa com modos, interpretações e propósitos específicos (BELMONDO; SARGIS-ROUSSEL, 2015). Para compreender esta especificidade é necessário tratar da ferramenta estratégica, em conjunto com a ação humana a ela relacionada.

Berger e Luckmann (1985) discutem a ação humana, permeada pelo contexto social, que ao entrar em contato com novos objetos, experiências, ou outros contextos, pode transformar os elementos que compõem o contexto. Justamente por causa dessa “possibilidade de transformação” não é certo que haverá uma transformação e nem em qual nível isso poderá ocorrer. Portanto, a ação humana deve ser analisada por seu contexto histórico. Esta análise possibilitará a compreensão de informações necessárias para se interpretar as ações e suas relações com artefatos, símbolos e outras características embutidas no contexto.

Essas considerações do contexto histórico e as características do contexto aproximam-se do conceito de *práxis*, por este ser definido como as ações oriundas de um contexto. Essas *práxis* em contato com outra construção social poderá causar transformações nas ações humanas de forma imprevisível.

Não obstante, Berger e Luckmann (1985) retratam que ao alterar a composição dos indivíduos, ou no contato com um novo objeto, novas experiências poderão ser adquiridas, que possibilitarão novas configurações e delas poderão emergir novas *práxis*, o que por sua vez poderá causar mudanças naquele grupo/sociedade. Nesse sentido, a própria escolha de um gestor em selecionar uma ou outra ferramenta está permeada pelo contexto social, que está embebida nos indivíduos, em redes de interações, compostas por forças (intenções) (MANTERE; SILLINCE, 2006), história, e o que se espera dentro de uma estrutura (papéis) (BERGER; LUCKMANN, 1985).

Os papéis são formados a partir do hábito (que elimina outras formas de fazer uma ação), que se transformam em condutas de atores para aquela instituição, que são interiorizadas e posteriormente caberá a esse ou aquele ator executar determinado hábito; isto é, um papel que dá ao ator o vínculo com a estrutura (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 101) o que por sua vez são possíveis de serem traçadas aos termos de *práxis* e práticas, pois compartilham dessas mesmas características; então, os papeis, formas e condutas prescritas, normatizadas que podem ser comparadas às práticas como descreve Whittington (2007).

De forma a complementar a construção desses papeis (práticas) Mantere e Sillince (2006) argumentam que eles não são da organização, pois são construídas pelas pessoas, inseridas em um contexto comum. As práticas e a intenção são conceitos que pressupõem um ator consciente, o que a organização não é; uma vez que as

organizações não são realidades empíricas (ARAÚJO, 1993), são somente figuras abstratas criadas, no entendimento de uma realidade socialmente construída pela interação de pessoas (BERGER; LUCKMANN, 1985).

Tem-se então, que são as pessoas, agrupadas por um objetivo comum ou regras, que constroem uma estrutura social (ARAÚJO, 1993). Dessa forma, a realidade social da organização é gerada pela interação das pessoas, e estes atores são os que desenvolverão os papéis (BERGER; LUCKMANN, 1985), e que se encarregarão de agir dentro dessa organização (RASCHKE; CHIA, 2009; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). A estratégia a partir dessa articulação se mostra como uma forma pela qual esses atores se alinham para um objetivo comum (MACEDO; BOAVA; ANTONIALLI, 2012).

Porém, se ao mudar a composição, ou os objetos com os quais os indivíduos se relacionam; por exemplo, ao mudar a estratégia ou mais precisamente, ao usar uma ferramenta estratégica, a realidade organizacional poderá ser influenciada e possivelmente transformada.

A realidade seria influenciada e transformada porque a mudança de uma ferramenta estratégica tem o potencial de alterar as interações entre os indivíduos, o que poderia mudar suas *práxis*, novas práticas surgiriam mudando o “fazer estratégia” e o próprio contexto social daquela organização de uma maneira imprevisível. Seus resultados serão imprevisíveis, dada à complexidade das redes de contexto social.

Na literatura sobre estratégia, as formas que as ferramentas estratégicas podem ter são múltiplas, por exemplo, Heijden (1996) retrata a formalização de cenários futuros; Kotler (2000) no modelo SWOT usa informações internas e externas para compor sua análise de forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunitys*,) e ameaças (*Threats*); Senge (2010) apresenta formas de desenvolver o aprendizado nas organizações, descrito como a quinta disciplina; Kaplan e Norton (2004) descrevem que a organização deve, a partir do *Balanced Scorecard*, criar, escrever, e desenvolver planos e metas para alcançar e monitorar os objetivos da organização. A partir desses exemplos, tem-se várias formalizações de ferramentas estratégicas com vários objetivos; mesmo assim, há um ponto em comum a todas elas, que é a informação.

Para gerar cenários é necessário obter dados da empresa e contrastá-las com possibilidades econômicas e políticas do mercado externo, para a quinta disciplina é necessário mapear a empresa para saber o nível de comunicação que ela possui para ajustar as formas de desenvolvê-la. Logo, a definição de ferramentas estratégicas deverá passar pela noção de captação de dados para informação; além disso, esses mesmos dados deverão ser enquadrados de certa forma para que seja possível gerar informação; e ao final, deverão ser utilizados. Sinteticamente, ferramentas estratégicas são, então, um composto de meios para a captação, organização e uso das informações para a tomada de decisão.

Ou seja, as ferramentas estratégicas se mostram como um conjunto de conceitos e técnicas que dão assistência à tomada de decisão (GUNN; WILLIAMS, 2007). Hodary (2009, p. 20) complementa essa questão ao descrever que ferramentas estratégicas “podem ser físicas, processuais ou conceituais [...] entre outros, computadores, *post-it notes*, técnicas de gestão por projetos e modelos analíticos”.

Essas definições nos levam a desenvolver que ferramentas estratégicas são então objetos que dão informações de suporte à tomada de decisão, e que tais objetos podem ser tangíveis como documentos, ou de certa forma intangíveis, como ideias. A partir dessa construção, o conceito de “ferramentas estratégicas” utilizado neste trabalho são tecnologias que dão suporte no processo da estratégia, gerando informações, comunicação e, assistindo a coordenação e o controle; ao mesmo tempo, em que carrega simbolismos, conceito esse desenvolvido a partir dos argumentos de Frost (2003), Gunn e Williams (2007) e Hodary (2009).

Esse conceito reduz a quantidade de formas que se enquadram como ferramentas estratégicas neste trabalho; por exemplo, um *software* só será tratado como uma ferramenta estratégica se além de organizar e demonstrar dados e informações, possa dar suporte à estratégia. Isto é, uma “ferramenta” só será estratégica quando seu “uso” se alinhar a essas características.

Sendo o paradigma dominante na literatura condescendente com a generalização, e voltada para a performatividade, as ferramentas estratégicas são geralmente formuladas como um passo a passo, desde sua concepção até a aplicação e análise dos resultados esperados, ocultando, de certa forma, a questão do “uso” da ferramenta. Para dar conta da questão do uso, dentro da definição proposta, se

devem abordar três tópicos que a envolvem: por quem, porque e, como usam (KAPLAN; JARZABKOWSKI, 2006; JARZABKOWSKI; GIULIETTI, 2007; GUNN; WILLIAMS, 2007).

Ao se compreender que o indivíduo é um ser social que interfere construindo e reconstruindo a sociedade em sua volta como descrevem Berger e Luckmann (1985), todos os envolvidos com o objeto, direta ou indiretamente, terão influência sobre questões voltadas a ele. Logo, se consegue dizer que os usuários são aqueles que lidam diretamente com o objeto – ferramenta estratégica –, com influência dos que participam daquele contexto social/organizacional, com a ferramenta servindo de meio de ligação da práxis ao praticante (HODARY, 2009).

Portanto, se as ferramentas estratégicas são pensadas com o objetivo de apresentar a informação de formas diferentes e organizadas, provendo novas possibilidades de análise aos gestores (GUNN, WILLIAMS, 2007), elas poderão alterar os cursos de ação atuais. Isso tende a ocorrer pela influência da análise da informação provida pela ferramenta, alcançando inclusive os indivíduos da organização que não estão diretamente ligados à ferramenta, pois eles estão inseridos no mesmo contexto social no qual as ações serão realizadas. Em outras palavras as “ferramentas estratégicas são engajadas por diferentes atores na mediação do fazer estratégia” (KAPLAN; JARZABKOWSKI, 2006, p. 4) com o potencial de influenciar seu contexto.

Quanto ao “porque” de se usar uma ferramenta estratégica, pelo viés da prática, observa-se que a estratégia como algo socialmente construído está sujeita ao contexto, às questões subjetivas e à motivação do uso. Por conseguinte, ela passará por traços simbólicos, interesses e motivações pessoais e questões políticas, que são marcas do viés interpretativista (MORGAN; FROST; PONDY, 1983; PECCI; VIEIRA; CLEGG, 2006; GUNN; WILLIAMS, 2007). Outra questão que deve ser apontada, ainda sobre o motivo, principalmente da escolha entre ferramentas estratégicas, Kaplan e Jarzabkowski (2006) apontam que a escolha não necessariamente será pela “melhor”, ou a que mais ajustaria à empresa, aparentemente o fator de maior peso na escolha é a familiaridade do gestor com a ferramenta.

Por último o “como usam”, *a priori*, é o auxílio na tomada de decisão, em situações de análise capazes de ajustar o processo racional de escolha entre opções

estratégicas, mais ainda, podem ser usadas como formas de gerar novas ideias e canais de comunicação. Existem também usos em outras direções, como em questões políticas e simbólicas dadas pela interação social (KAPLAN; JARZABKOWSKI, 2006). Quanto a estas outras direções, Jarzabkowski e Giulietti (2007, p. 15) apontam que existem três possíveis direcionamentos para compreender o uso de ferramentas estratégicas, a saber: (1) a instrumental, como a direta aplicação da teoria na prática; (2) a conceitual, significando usar a teoria para esclarecer/informar a prática e; (3) a simbólica, na adoção cerimonial da teoria com alteração da prática.

Jarzabkowski e Giulietti, (2007) e Gunn e Williams, (2007) apontam que há uma tendência nos estudos para tratar a aplicação das ferramentas como racional instrumental. Entretanto, neste estudo, pela aderência com os autores, não se considera a racionalidade como o fato mais importante, pois, como já foi discutido, a carreira e instrução do indivíduo são fatores que influenciam a escolha da ferramenta, e se deve levar em consideração fatores sociais, políticos e simbólicos, sendo necessário investigar como e porque esses fatores existem.

Jarzabkowski e Giulietti (2007) Gunn e Williams (2007) propõem estudos empíricos sobre o porquê usam, e como usam com o objetivo de buscar, mapear e descrever, o uso das ferramentas estratégicas na Inglaterra, com públicos diferentes, mas que chegam a resultados parecidos. Pode-se resgatar destes estudos que a escolha das ferramentas se mostra como diretamente proporcional à familiaridade dos gestores com as ferramentas. Entretanto, não há como fazer uso de uma ferramenta que não se conhece, o que se aproxima do conceito de “Profissões” descrito por Whittington (2007), como interveniente na escolha de ferramentas estratégicas.

Jarzabkowski e Giulietti (2007) apontam que as ferramentas escolhidas não são, necessariamente, as melhores para lidar com uma determinada situação. Por exemplo, algumas das empresas pesquisadas não estavam no “ponto certo” de desenvolvimento, para conseguir absorver e utilizar as informações vindas das ferramentas. Conclui-se então que, sobre o “porquê” e “como usam” as ferramentas estratégicas é possível perceber redes de motivações e interesses por trás desses tópicos, muito mais interpretativas do que racionais, inclusive referentes ao contexto educacional dos tomadores de decisão (GUNN; WILLIAMS, 2007).

Mussi e Zwicker (2012) realizaram uma pesquisa para estudar as interpretações de um grupo social a uma ferramenta teológica, no caso um sistema de informação, implantado no contexto organizacional. De acordo com os autores, o estudo apontou as interpretações que os indivíduos constroem socialmente, o que levou a uma série de congruências e incongruências no lidar com a ferramenta, principalmente pelas experiências que foram “fortemente afetadas pelo que acreditam, conhecem e esperam desse sistema” (MUSSI; ZWICKER, 2012, p.419).

As incongruências podem ser definidas como as diferenças encontradas entre os “pressupostos, expectativas e conhecimentos relacionados à tecnologia [... já as congruências] referem-se ao alinhamento, a convergência dos esquemas interpretativos de diferentes grupos sociais” (MUSSI; ZWICKER, 2012, p.423); o que em outras palavras, se refere aos pontos em comum, e diferentes em relação aos indivíduos, frente ao contato com o objeto.

De acordo com Mussi e Zwicker (2012), as incongruências podem levar a problemas de implementação de tecnologias, legitimação e dificuldades no uso de algumas tecnologias. Para contornar essa questão, os autores argumentam que deve haver o reconhecimento e a compreensão dos contextos sociais, em seus esquemas interpretativos, em busca de esquemas consensuais. Por fim, a partir da pesquisa dos autores, se extrai que há a “influência” dos conhecimentos, pressupostos e expectativas sobre as interpretações e avaliações de grupos sociais distintos em relação à tecnologia; assim como, os benefícios da análise de *frames* tecnológicos para compreender julgamentos subjetivos e informais inerentes a contextos sociais (MUSSI; ZWICKER, 2012, p.434).

Cabe-se destacar que, como o uso de ferramentas estratégicas influencia o contexto em que ela foi aplicada, os modelos teóricos das ferramentas também podem ser transformados por sua aplicação nos contextos das organizações. O estudo de sua aplicação pode-se levar a novas leituras por parte de pesquisadores e consultores, sobre os usos das ferramentas.

A partir dessas considerações, aproxima-se do que foi proposto no objetivo desta pesquisa, uma vez que se conclui que as ferramentas estratégicas, ao adentrarem o contexto organizacional; possivelmente, serão transformadas. Isso ocorre, pois, além delas se relacionarem com as construções sociais dos membros organizacionais em

geral a escolha de uma ferramenta estratégica é permeada por uma rede de influências contextuais, como a educação e o interesse individual de quem a selecionou. Tanto a construção social, quanto essas influências contextuais subjetivas podem levar as ferramentas a serem utilizadas não para cumprir seu objetivo original, mas transformadas para outras utilidades, tal como: se alinhar a questões políticas; por exemplo.

As ferramentas aplicadas a um contexto organizacional poderão ser transformadas a partir de motivações subjetivas que são relacionadas, inicialmente com quem a escolheu, e posteriormente com a interação de outros sujeitos, que compõem o contexto da organização. Esses, por sua vez, poderão transformar a ferramenta estratégica por novas combinações de construções sociais,

Como se pode perceber o contexto socialmente construído da organização é um importante fator a ser analisado, pois sem essa análise não é possível compreender em profundidade os fluxos e influências que ocorrem dentro daquele campo. Desta forma, se fez necessário discutir aspectos do contexto de um tipo específico de organização, que são as familiares, já que a organização estudada neste trabalho se insere nesse contexto.

2.5 ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

Segundo Silva Junior, Martins Silva e Silva (2013), não há consenso na literatura sobre uma definição do que seria uma empresa familiar. Santiago (2011) explica que a dificuldade para se chegar a uma definição consensual começa com a própria definição de “família”, que pode ser extremamente variável e complexa, levando esses aspectos para a definição de “empresa familiar”.

Contudo, parece existir um consenso de que “o que faz das organizações familiares únicas é a interação da família com a gestão empresarial e com o regime de propriedade” (SILVA JUNIOR, MARTINS SILVA e SILVA, 2013, p. 240).

Essa interação faz com que as organizações familiares estejam justamente no limite de contato entre o mercado e a família, por conta dessa diferenciação as empresas familiares possuem características diferentes, únicas, cuja composição de seu contexto, de sua gestão e de seu planejamento estratégico é diretamente

influenciada pela família; sendo que, a própria empresa também influencia a família (ASTRACHAN, 2010).

Por causa dessa variabilidade, também, não há um consenso geral sobre qual modelo de compreensão de empresa familiar seria o mais apropriado. Contudo, Moraes Filho, Barone e Pinto (2011) apontam o M3C de Gersick como um dos mais abrangentes, e que por ser alvo de críticas, já foi modificado e avançou em questões mais subjetivas, indo além da relação de Família, Propriedade e Direção/Gestão, alcançando as próprias relações entre a família, como atores sociais, no cotidiano. Silva Junior, Martins-Silva e Silva (2013) nesse sentido, chamam a atenção para outros focos dentro da abordagem: os elos familiares, conflitos ou cooperações tanto na família quanto na organização por ela governada.

Além desses aspectos, por exemplo, Santiago (2011) destaca especificidades das questões de gênero em organizações familiares. Isso é relevante, pois no caso do *locus* investigado neste trabalho, há uma maior quantidade de mulheres do que de homens na organização e todos os sucessores são mulheres. Esta especificidade em termos de predomínio de um gênero, na organização estudada, faz parte de um conjunto de características específicas da família que influenciam a organização, e que devem também ser compreendidas e analisadas, para se possibilitar a compreensão das práticas e formas de fazer atividades na organização (NORDQVIST, MELIN, 2010).

O reconhecimento dessas especificidades tem relevância na medida em que, se parte do pressuposto de que a família influencia a gestão da organização e suas práticas, inclusive as ferramentas estratégicas aplicadas ao contexto organizacional.

Ward (1988) discute que o planejamento estratégico em empresas familiares se difere do que ocorre nas outras empresas, pois deve-se levar em conta no planejamento os problemas familiares. Isso ocorre, pois faz parte do crescimento das empresas familiares a articulação entre a família e a organização, tanto nas questões objetivas, quanto nas subjetivas (FISCHER, 2000).

Uma questão altamente subjetiva que se articula nas organizações é o conflito. No caso de organizações familiares este “agrava-se” justamente pela relação da empresa com a família. Silva e Rossetto (2010) discorrem que os conflitos da

relação família *versus* organização estão associados a duas categorias: as “situacionais (conflito de papéis) e as demográficas (horas trabalhadas, número de filhos)” (SILVA; ROSSETTO, 2010, p. 42) que geram distúrbios, tanto no núcleo da empresa, quanto na família. Por exemplo, conflitos situacionais surgem da relação do papel de “pai” e o de “diretor da empresa” enquanto o demográfico pode estar relacionado ao tempo que um cônjuge disponibiliza para assuntos da empresa e para a família.

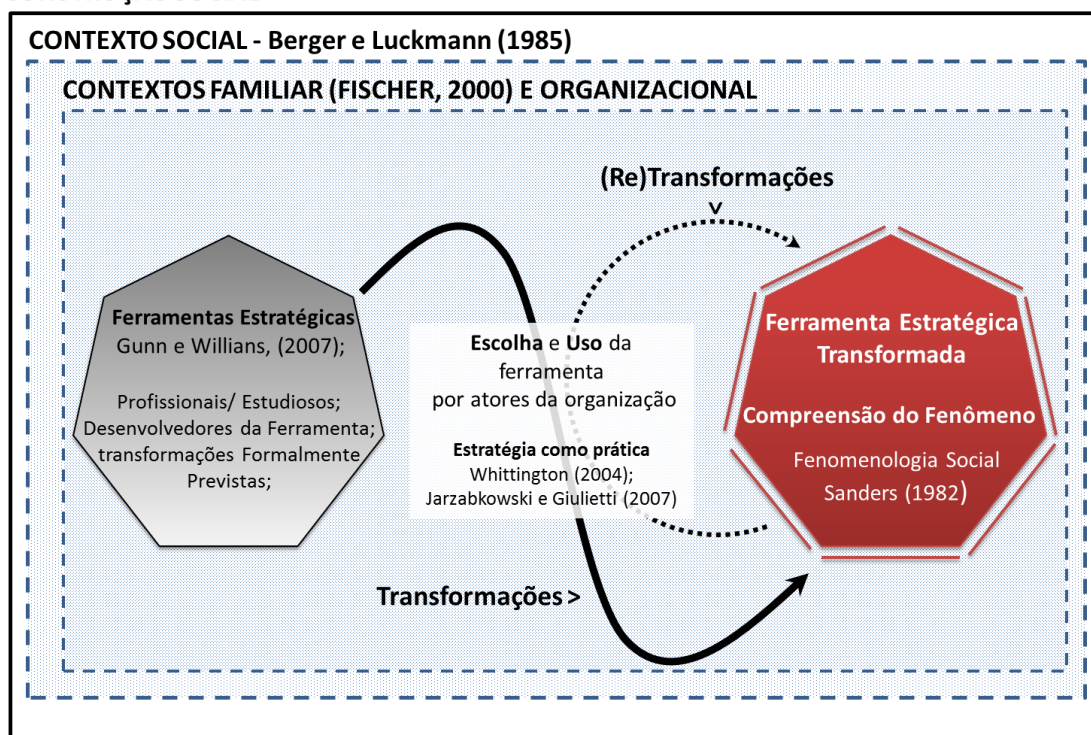
Finda esta etapa, a partir de uma perspectiva interpretativista, este estudo buscou, através da articulação das contribuições teóricas sobre a construção social da realidade, a estratégia como prática social, a noção de ferramenta estratégica e o contexto de organizações familiares, identificar a dinâmica das características de uma ferramenta estratégica em um contexto organizacional.

Essa articulação foi proposta neste trabalho para investigar possíveis transformações em uma ferramenta potencialmente estratégica, um *software*. Defende-se aqui que tais transformações são permeadas pelas construções sociais dos atores inseridos em um contexto organizacional. A articulação destes conceitos e do método fenomenológico adotado está apresentada a seguir, na Figura 01.

3 ESQUEMA CONCEITUAL

O esquema conceitual deste estudo parte inicialmente das contribuições de Berger e Luckmann (1985) sobre como a construção social, o contexto social e organizacional são construídos pelos indivíduos que neles estão agrupados. Nesse processo, cada indivíduo participa de um contexto social mais amplo, que vai além das construções sociais dos sujeitos dentro do contexto organizacional, questão demonstrada pelas camadas exteriores da Figura 1.

Figura 1 - Esquema de compreensão da pesquisa
CONSTRUÇÃO SOCIAL



Fonte: Desenvolvido pelo autor

Ademais, profissionais e estudiosos a partir de suas construções, conhecimentos, e estudos dos fatores intervenientes na organização, entre outros, produzem ferramentas estratégicas. Esses, inclusive, estudam e explicam formalmente transformações que podem ocorrer quando a ferramenta entra em contato com o contexto organizacional.

Além das transformações formalmente definidas pelos desenvolvedores da ferramenta e pelo referencial teórico proposto a este estudo, ao entrar em contato com o contexto social da organização, tanto pela escolha, quanto pelo seu posterior

uso - ambos permeados pelas construções sociais -, a ferramenta estratégica pode ser transformada com base nas construções sociais subjetivas interiorizadas por cada indivíduo que entra em contato com ela. Esse fluxo é demonstrado no esquema (Figura 1) pela seta que atravessa o quadrante de escolha e uso que está lastreado nos argumentos da estratégia como prática. A ferramenta estratégia é transformada e (re)transformada, pois se trata de um processo dinâmico contínuo.

Em outras palavras, a contribuição teórica desta pesquisa é descrever que o referencial teórico proposto aponta, e sustenta que existe esta relação entre o contexto socialmente construído e a transformação da ferramenta estratégica. Essa transformação, por sua vez, ocorre por meio da escolha da ferramenta e seu e posterior uso, em um processo de transformação dinâmico.

Quanto a abordagem metodológica que possibilitou compreender o fenômeno da transformação da ferramenta estratégia apontado dentro do heptágono à direita (ferramenta estratégica transformada) se escolheu o Método de Sanders (1982), que se baseia na fenomenologia social de Schütz, pois se alinha à CS e à ECP. Além disso, para Berger e Luckmann (1985, p.36) o método “mais conveniente para esclarecer os fundamentos do conhecimento na vida cotidiana é o da análise fenomenológica” e os autores apontam para tal intuito, exatamente, a Fenomenologia do Mundo Social de Schütz.

Para Berger e Luckmann (1985, p. 288), a “atividade é a essência da institucionalização, que é o fundamento da construção social”, e a atividade, ação social, é composta pela experiência vivida adquirida e sedimentada. Logo, argumenta-se que o ponto de ligação entre a CS e a Fenomenologia Social está na concepção de que ambos consideram a experiência como a essência. A partir de Schütz (1967, p. 210), se considera ainda a essência como o final de um processo de internalização da experiência vivida no aqui e agora, com base no conjunto de experiências vividas anteriormente, que como a linguagem, “transcende não só nossa própria experiência direta e do mundo social contemporâneo como toda a civilização”. No próximo tópico estão a descrição e detalhamento da metodologia.

4 METODOLOGIA

Este trabalho foi produzido em termos de uma pesquisa qualitativa, nesse sentido ele se insere no conjunto de pesquisas que

partem do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado (ALVES-MAZZOTI; GEWANDSZNAJDER, 2000, p. 131)

Deste recorte é possível perceber, então, que a definição do que seria uma pesquisa qualitativa está no interesse de se pesquisar em profundidade determinado objeto; isto é, se difere dos métodos quantitativos, pois busca compreender a heterogeneidade de um fenômeno social e não pontos homogêneos generalizáveis.

Dentre as estratégias de pesquisa possíveis, a escolhida como método para este trabalho é a fenomenologia social pelo uso do percurso metodológico desenvolvido por Sanders (1982), a partir de Schütz (1967), aqui abordado com foco no contexto social (MACEDO; BOAVA; ANTONIALLI, 2012) por tratar-se da vertente que estuda fenômenos dentro de uma organização. Essa escolha é justificada por coerência com Wagner (1979), Berger e Luckman (1985), Triviños (1987), Moustakas (1994) e Macedo, Boava e Antonialli (2012), que a indicam para o estudo de fenômenos sociais. Além disso, essa abordagem se aproxima da construção social por tratar da essência como a experiência do indivíduo sobre um objeto.

Sanders (1982) apresenta duas dificuldades que os pesquisadores, dentro da área de estudos organizacionais enfrentam ao utilizar esse método. A primeira é a dificuldade na percepção do contexto, o conjunto de mitos, culturas e símbolos de onde as possibilidades para estudos fenomenológicos tendem a se demonstrar mais frutíferos.

A segunda é a dificuldade à falta de um “tratamento ortodoxo” para a fenomenologia (SANDERS, 1982), pois o método varia de acordo com as particularidades do fenômeno a ser objeto de pesquisa. Todavia, apesar de ser considerada por Sanders (1982) como uma dificuldade, esta é uma das vantagens do método, uma vez que agrega flexibilidade ao pesquisador para compreender o seu objeto de estudo.

Um último aspecto, que também apoia esta pesquisa, é o que Whittington (2007) chama de “Olhar sociológico”, que são as apropriações da sociologia que influenciam a estratégia como prática. São cinco guias de pesquisa descritos no Quadro 4, de acordo com o autor, para pesquisas em estratégia como prática. Como se pode observar no quadro, estas guias são direcionamentos para ligar a estratégia como prática a suas influências sociológicas.

Quadro 4 - Guia de Pesquisas Estratégia como Prática

GUIA DE PESQUISA	DESCRIÇÃO
Buscar conexões e relacionamentos	Para a ECP se deve estar atento às conexões dos indivíduos que atravessam a organização, e seus relacionamentos internos e externos, pois são eles que dão forma às expectativas aos comportamentos e a outros efeitos gerados a partir do contato social.
Reconhecer o enraizamento (<i>embeddedness</i>)	<i>Embeddedness</i> tem o sentido de reconhecer a importância do contexto. Contudo, contexto aqui não é o contexto descrito por pesquisadores em processos, aqui se retoma a ideia de um contexto mais amplo, sujeito às mudanças das sociedades em seus atores e atividades, indo além do contexto organizacional para um contexto socialmente construído
Buscar a ironia	Indica a reflexão, pois é irônico visualizar que proposições econômicas podem ser lidas em forma de práticas social, dessa forma busca olhar para o mundano, para o “natural” e compreender seu potencial em moldar a <i>práxis</i> de estratégias de formas inesperadas
Problematizar a performance	Problematização, para a ECP, recupera o sentido de que o interesse dos estudos deverá ser mais voltado para as competências do “praticante da estratégia” do que para a performance da organização como um todo. Dito de outra forma a “pesquisa em prática pode ser interessada na performance organizacional, mas as repercussões da estratégia devem ser analisadas também” Whittington (2007, p. 1583)
Respeitar continuidades	Pesquisas em ECP geralmente podem ter resultados voltados para a criatividade e descontinuidade de práticas, todavia, se deve estar atento de que algumas práticas são centrais, contínuas entre contextos e tempos e que sua repetição contínua pode levar a ciclos graduais de aperfeiçoamento

Fonte: Adaptado de Whittington (2007)

Esses tópicos guia são somente pontos sobre os quais os pesquisadores devem estar atentos e que, de acordo com o autor, os pesquisadores podem usar para delimitar seus trabalhos como construído dentro do compromisso da prática social, de acordo com o nível de aderência a alguns desses tópicos. Além disso, os aspectos aqui apresentadas norteiam as escolhas metodológicas deste trabalho.

Sobre a “aderência” Vieira e Rivera (2012, p.268) entre outros autores, compartilham do entendimento de que a fenomenologia pode ser aplicada à administração por tratar da “análise de fenômenos do cotidiano das organizações a partir da perspectiva de quem os vivencia”. No contexto fenomenológico, as organizações exprimem fatos sociais, espelhando uma configuração que viabiliza a compreensão de nossas sociedades. Essas sociedades são geradas a partir das “experiências

vividas” (BERGER; LUCKMANN, 1985) e que essas experiências são socialmente construídas, pois se desenvolvem a partir do conhecimento acumulado adquirido de outros indivíduos, vinculadas às experiências vividas anteriormente (SCHÜTZ, 1967). Por sua vez, ao serem relatadas pelo indivíduo, transcritas e analisadas pelo pesquisador, elas servirão como “dados para posterior análise na consecução do trabalho de pesquisa” (VIEIRA; RIVERA, 2012, p. 268).

Outra questão levantada é que esse método alcança fenômenos das atividades relacionais, como aquelas ligadas à gestão, podendo ser investigadas levando em consideração os significados da experiência humana (BORGES; SOUZA; SOUZA, 2012). Isto é, uma vez que a fenomenologia social trata da ação humana como significante embebida em inúmeras construções (SCHÜTZ, 1967), ela alinha-se, também, com questões de pesquisa voltadas para a prática.

Por exemplo, a utilidade da fenomenologia em gestão como distinguem Borges, Souza e Souza, (2012, p. 2-3) é possível para pesquisadores que desejem chegar “ao âmago dos fenômenos analisados [... isto é] investigar fenômenos organizacionais ligados ao simbolismo na construção social da realidade” mais ainda “não é o caso de apenas mapear formas simbólicas, mas, de maneira mais ampla, concentrar atenção na constituição da vida social dos integrantes da organização” (VIEIRA; RIVERA, 2012, p.270) o que se busca então são os traços compartilhados a serem captados a partir do método de Sanders (1982).

Macedo, Boava, Antonialli (2012, p.199) evidenciaram que o método de Sanders "pode fornecer contribuições à pesquisa em estratégia no que tange a compreensão do estrategista, ambiente organizacional, significado da estratégia".

4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Definida a escolha do método, se pode, então, afirmar que este estudo é qualitativo e descritivo, pois visa compreender um fenômeno social a partir do discurso do indivíduo, de maneira a aproximar o pesquisador do problema de pesquisa, aumentando sua experiência, e de corte temporal transversal (TRIVIÑOS, 1987; CRESWELL, 2007).

4.2 COLETA DE DADOS

Uma das técnicas de coleta de dados adequada para a abordagem de Sanders, com base em Macedo, Boava e Antonialli (2012), é a entrevista semiestruturada que foi adotada nesse estudo. Além dela, utilizou-se a observação participante que possibilita o acesso a informações que não seriam extraídas somente com a entrevista, uma técnica defendida por Sanders (1982) ao tratar da fenomenologia. E a terceira técnica adotada foi a coleta de documentos, por fornecer dados, principalmente, sobre o contexto do campo a ser estudado (ALVES-MAZZOTI; GEWANDSZNAJDER, 2000). Ao final da discussão a seguir, acerca dos métodos escolhidos e suas justificativas, apresenta-se como se deu a coleta no campo.

A escolha da entrevista, como uma das formas de coleta de dados escolhida para este trabalho; justifica-se, pois é por meio dela que se consegue alcançar a espontaneidade que ocorre na fala (criação espontânea) (MACEDO; BOAVA; ANTONIALLI, 2012). Gaskell (2002) confirma a escolha desse procedimento de coleta, pois argumenta que o uso de entrevista serve para compreender a vida dos entrevistados, tornando-se então “ponto de entrada para o cientista social que [...] fornece dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação” (GASKELL, 2002, p. 65). De acordo com o autor, o objetivo por trás da escolha da entrevista é compreender questões ligadas às crenças, atitudes, valores e motivações sempre relacionados aos comportamentos, construídos a partir de contextos sociais complexos (GASKELL, 2002).

Em relação às questões metodológicas, como aponta Gaskell (2002), a entrevista pode ser usada “por si só” como um próprio meio, servindo para extrair “descrições detalhadas” de um contexto social. Para a formalização da entrevista, de acordo com o autor, devem ser formuladas questões para balizar a conversa. O autor ainda aponta que antes de formulá-las o pesquisador deve estar atento a dois tópicos centrais: o tópico guia e a forma de seleção dos entrevistados. A estes dois Qu e Dumay (2004) acrescentam um terceiro, que é o tipo de entrevista a ser executada; cada um desses será discutido a seguir.

O primeiro é um ponto crítico da pesquisa, pois perguntas mal elaboradas ou fora do foco da pesquisa pode desperdiçar um tempo preciso, além de, em alguns casos inviabilizar a coleta de dados. O tópico guia deve estar apoiado nos interesses de

pesquisa; isto é, nos fins e nos objetivos descritos no estudo; não é, entretanto, “uma série extensa de perguntas específicas” (GASKELL, 2002, p. 66) é um guia composto por “caminhos livres a seguir” o entrevistador pode abordar outras perguntas, voltar a uma questão ou até mesmo abandonar um tópico de acordo com sua percepção de importância das perguntas durante a entrevista. Se esses “desvios” ocorrerem, se deve notar que devem ser documentados com as motivações por trás das mudanças para servir de registro e apoio às ponderações no decorrer do trabalho.

Para a entrevista, a seleção dos sujeitos de pesquisa deu-se pela participação dos atores no fenômeno investigado, que é a transformação das ferramentas estratégicas. Nesse sentido, Moustakas (1994) argumenta que não há um “critério prévio” para a seleção dos atores, e argumenta que há a necessidade dele(s) terem envolvimento com o objeto a ser estudado. Complementarmente, Sanders (1982) chama a atenção, de que apesar de não haver um “critério”, se deve estar atento ao escolher pessoas que possuam as características a serem observadas, ou que possam dar informações confiáveis sobre o fenômeno pesquisado. Nesse sentido, (SANDERS 1982) destaca que existem duas regras cruciais que devem ser levadas em consideração: a primeira é “mais não quer dizer melhor”; uma vez que “quantidade não pode ser confundido com qualidade” (SANDERS, 1982, p.352); isto é, o número ideal de indivíduos pesquisados varia de acordo com o contexto do fenômeno.

Quanto à segunda regra, Sanders (1982, p. 352) diz que “generalizações para além do grupo pesquisado não devem ser feitas”, pois o método fenomenológico busca a experiência vivida dos indivíduos pesquisados, o fenômeno; por isso, não se pode generalizar, pois indivíduos diferentes têm histórias de vida diferentes, redes sociais construídas diferentemente; logo, suas experiências devem ser também diferentes.

Sendo assim, com base nas descrições de Sanders (1982) sobre as ferramentas a serem utilizadas, foram feitas entrevistas semiestruturadas gravadas, transcritas em suas palavras exatas para posterior estudo e análise, buscando “explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre assunto em questão [...] o que nós [pesquisadores] estamos interessados é a variedade de pontos de vista no assunto em questão” (GASKELL, 2002, p. 68). Geralmente, em pesquisas sociais, a

quantidade de entrevistados é reduzida, e para Gaskell (2002) não haveria então um método único para selecionar os entrevistados, o pesquisador é quem deverá organizar a seleção dos indivíduos a serem pesquisados.

Em outras palavras, caberia ao pesquisador a partir da leitura do contexto que será pesquisado, lastreado pelo referencial teórico fazer a sua escolha e justificativa na seleção de entrevistados. Para este estudo, os sujeitos de pesquisa foram os indivíduos da organização familiar selecionada, que estão diretamente ou indiretamente ligados/influenciados pela ferramenta estratégica. Pela interação com o campo de pesquisa se deu o levantamento dos dados do contexto, que trouxeram a compreensão de quais seriam os indivíduos e situações que deveriam ser alvos de entrevista e observação.

Concomitantemente, segundo Gaskell (2002) a quantidade de entrevistas necessárias dependerá da natureza, quantidade de ambientes e recursos disponíveis, entre outras contingências. Ainda, em relação à quantidade de entrevistas, vale ressaltar que elas estão limitadas à duas barreiras. A primeira é a noção de que há um “limite” de “interpretações, ou versões, da realidade. Embora, as experiências possam parecer únicas ao indivíduo, as representações de tais experiências [...] são resultado de processos sociais” (GASKELL, 2002, p. 71) o que por sua vez são compartilhadas, chegando então a uma “saturação” de possibilidades.

Dessa forma, após a pesquisa do contexto e seleção dos primeiros alvos de pesquisa; se vislumbrou a possibilidade de outros serem também selecionados e adicionados, tanto para complementar a pesquisa, quanto para evidenciar o limite da saturação. A segunda é o tamanho do *corpus* – quantidade de dados a ser analisada/transcrita – que pode inviabilizar a pesquisa caso a quantidade de dados seja insuficiente. Nesse caso seria necessário rever a quantidade de entrevistas e/ou observações.

Conforme exposto na lista dos pontos críticos da metodologia, o terceiro é o tipo de entrevista a ser executada, existem várias escolhas possíveis para diferentes interesses de pesquisa; aqui, só abordaremos algumas, e só será aprofundada a de interesse na pesquisa. Partindo dos argumentos de Gaskell (2002), a primeira

escolha a ser feita é o tipo de entrevista que pode ser: individual, em grupo, ou uma técnica mista; nesta pesquisa, serão feitas entrevistas individuais.

Do método de coleta de entrevista individual Qu e Dumay (2004) apresentam três subdivisões, partindo da ideia de que não há "uma escolha certa" e sim escolhas justificadas. Sobre essas três subdivisões vale ressaltar que: as entrevistas estruturadas são determinadas por um conjunto de questões "pré-estabelecidas" que reduzem a quantidade de respostas possíveis. Essa característica oferece como vantagem a possibilidade de quantificação dos resultados. Por outro lado, tem como contraponto a perda de flexibilidade e riqueza de detalhes, sendo mais utilizadas em coleta de dados com caráter quantitativo. No extremo oposto, estão as entrevistas não estruturadas que não possuem um roteiro ou questões prévias, o foco é a profundidade da pesquisa, na tentativa de "entender o contexto do entrevistado e ser capaz de penetrar no fenômeno em mais detalhes" (QU; DUMAY, 2004, p. 245).

O último dos tipos é a entrevista semiestruturada que está justamente entre os dois outros extremos; de acordo com Qu e Dumay (2004) é o mais comum dentre os métodos qualitativos; justamente por causa de suas vantagens que são a flexibilidade, acessibilidade, e a "capacidade de revelar facetas importantes e muitas vezes escondidas do comportamento humano e organizacional" (QU; DUMAY, 2004, p. 246), pois o pesquisador por ter em mãos um "guia" (GASKELL, 2002), poderá alterar, acrescentar, mudar a ordem ou retirar perguntas de forma a adequar à entrevista para gerar respostas mais alinhadas ao tema de pesquisa. Todavia, esse método perde nas duas qualidades dos outros extremos.

Sobre as perguntas que podem ser elaborados Qu, Dumay (2004) apontam alguns cuidados que devem ser tomados: deve-se evitar perguntas com respostas curtas como "sim" e "não", perguntas muito complexas cheias de jargões, que podem deixá-las cansativas e perguntas complexas; por exemplo, as com duplas negativas, que podem confundir ou aborrecer os entrevistados. Kvale (1996) e Qu e Dumay (2004) contribuem para a elaboração de roteiros ao discutir os tipos de perguntas que podem ser elaboradas, demonstrando o relacionamento entre a questão de pesquisa e as perguntas a serem elaboradas, para então, descrever dez tipos de perguntas como pode ser visto no Quadro 5. É preciso estar atento que os tipos

descritos não são únicos, nem obrigatórios, e que outras combinações são possíveis.

Quadro 5 - Tipos de Perguntas

TIPOS DE QUESTÕES	PROPÓSITO
Introdução	Iniciar a entrevista e preparar para as perguntas principais
Sequencia	Direcionar a entrevista para o acabou de ser dito
Sondagem	Extraí narrativas mais complexas
Especificação	Extraí descrições mais precisas sobre um tema mais genérico
Diretas	Extraí respostas diretas
Indiretas	Colocar questões projetivas
Estruturadoras	Terminar ou mudar o rumo de um determinado tema
“Silêncio”	Dar tempo ao entrevistado pensar/analisar ou para que o entrevistado quebre o silêncio com informações significantes
Interpretação	Para dar transparência/ verificar o que foi argumentado
Para “jogar fora”	Para uma variedade de propósitos, inclusive para relaxar, descansar ou mudar o “ambiente” da pesquisa frente a um tema “sensível”

Fonte: Adaptado e traduzido de Qu e Dumay (2004, p. 249)

Apresentado estes tipos de perguntas, o desenvolvimento delas para este trabalho se deu a partir das questões resumidas na esquematização desta pesquisa, desenvolvida a partir do alinhamento das questões aqui levantadas com o referencial teórico e ao tema de pesquisa.

Becker e Geer (1957) acrescentam ainda a necessidade de aprender a “língua nativa” dos entrevistados, que seria estar atento a palavras, composições ou frases que possam levar a maus entendimentos ou dificuldades de compreensão, saber lidar com questões que os entrevistados não podem ou não querem tratar, isto é “reconhecer que algumas pessoas podem ser mais difíceis de entrevistar do que outras, sendo então uma tarefa do entrevistador motivar e facilitar [as entrevistas...] para obter entrevistas ricas” (KVALE, 1996, p. 147) e por último entender que as pessoas veem as coisas por lentes distorcidas, o que leva à percepção de que alguns fenômenos só podem ser entendidos no cruzamento de entrevistas (BECKER; GEER, 1957). Além disso, tanto Berger e Luckmann (1985) quanto Schütz (1967) retratam as interferências entre a experiência vivida e o discurso.

Por estes motivos é que se justificou o uso de outros caminhos para chegar a esse entendimento, como a opção neste trabalho pelo uso da observação participante. No Apêndice B, está o roteiro de entrevista, desenvolvido a partir dessas considerações,

atualizado com percepções do autor a partir do campo, e com base no esquema conceitual do referencial teórico.

Sobre a observação participante, de acordo Becker e Geer (1957) ela seria a forma mais completa de se obter dados em se tratando de pesquisas sociais. Capaz de ajudar os pesquisadores a entender eventos particulares como argumenta Gill (2014). Flick (2004, p. 148) acrescenta ainda que:

é a observação, que permite ao pesquisador descobrir como algo efetivamente funciona ou ocorre [nas...] entrevistas, por outro lado, contém uma mistura de como algo é e como deveria ser, a qual ainda precisa ser desemaranhada.

Esse recorte apresenta bem o motivo pelo o qual Gill (2014) defende o uso conjunto da entrevista com a observação. Já Becker e Geer (1957) apresentam uma complementar da entrevista em relação à observação e descrevem por contraste os pontos em que uma ou outra técnica se sairia melhor num dado contexto; possibilitando, assim, uma articulação de como melhor aproveitar as duas ferramentas, conjuntamente.

Flick (2004) apresenta vários tipos de observações que podem ser agrupadas em duas categorias, as observações “não-presentes” (“de segunda mão”), e as presentes. As do primeiro tipo são feitas a partir de fotos, filmes ou vídeos feitos pelos indivíduos a serem pesquisados, já as do segundo retratam aquelas em que o pesquisador está presente no dia a dia ou num momento específico para isso.

As observações presentes se subdividem em (FLICK, 2004): secreta ou pública – se os entrevistados têm conhecimento ou não, que o pesquisador está presente; participante ou não-participante – de acordo com o volume de atividade que o pesquisador terá na observação; naturais ou artificiais – feitas num local de interesse ou levadas a um “local especial” para realizar a observação. Para Flick (2004), a observação participante é uma forma de pesquisa que reúne em uma só estratégia a análise de documentos e observação direta. Isso possibilita o pesquisador se articular *in-loco*, com o campo, participando das construções e experiências daquele grupo, o que por sua vez se alinha com a composição metodológica proposta.

Contudo, existem diversas visões e discussões sobre o que é, ou como deverá ser uma observação participante. Alguns autores alegam que o fato de estar presente não se configura uma observação do tipo participante, ou que existam níveis de

participação. Não é de interesse deste trabalho um detalhamento mais profundo em relação a essa questão. Porém, para melhor delinear, vale registrar que, por estar alinhado á compreensão de que a realidade é construída a partir das interações entre indivíduos (BERGER; LUCKMANN, 1985) o tipo de observação será participante, pela receptividade da empresa da empresa na “participação” (possibilidade de ter a voz do pesquisador ouvida e ponderada sobre os assuntos discutidos) do autor no contexto.

Este posicionamento se alinha com o que propõem Abib, Hoppen e Hayashi Junior (2013) ao afirmarem que uma das formas de se caracterizar a observação participante é pelo envolvimento do pesquisador no cotidiano; isto é, uma “pesquisa na qual o observador e os observados encontram-se em uma relação de interação que ocorre no ambiente de trabalho dos observados” (ABIB; HOPPEN; HAYASHI JUNIOR, 2013, p.607).

Em resumo, mesmo que o pesquisador se mantivesse como “observador” ele participará daquele contexto, pelo seu papel de influência e envolvimento no contexto, o que por sua vez configura uma observação participante,

Como ressaltado nas entrevistas semiestruturadas, para a observação participante também se deve preparar um roteiro; isto é, um guia da observação que apoie o pesquisador em relação a quais aspectos ou atividades devem ser registrados. Vale ressaltar que, tal qual o roteiro da entrevista, ele não deve estar nos extremos de ser muito restritivo “denso” ou inexistente para realizar as observações. Ainda, sobre o roteiro de entrevista, de acordo com os argumentos de Flick (2004) é importante que se descreva as observações durante a observação, tendo em vista que detalhes podem se perder numa transcrição em um momento posterior.

Não obstante, sobre a observação participante, Flick (2004) aponta que existem três etapas de execução: a primeira de formato descritivo, que serve para o pesquisador orientar-se, conhecer o campo de estudo, resgatar questões mais genéricas do contexto; ao passo que possibilita ao pesquisador validar e concretizar algumas das visões e concepções utilizadas para desenvolver o roteiro de observação. A segunda é a observação focal, que de acordo com o autor seria uma “restrição progressiva” aos eventos e fatos mais centrais do fenômeno a ser pesquisado e; por último, uma de caráter seletivo, com maior concentração em pontos, fatos e

evidências ligadas às práticas percebidas na fase anterior (FLICK, 2004). É interessante perceber que o guia feito para a observação pode ser mais estruturado ao descer entre as fases, de forma a servir de “lembrete” aos quais pontos mais importantes devem ser capturados. O modelo desenvolvido para esta pesquisa se encontra no Apêndice A.

Quanto aos problemas que podem ser encontrados na observação participante, estão questões como: o lugar em que a pesquisa seria feita e o tempo de observação, ou ainda questões como o ter de se relacionar com sentimentos e emoções que emergirem (FLICK, 2004). Outro aspecto, mais operacional, é a dificuldade, em geral, de conseguir permissão para tanto observar quanto participar de situações, pois é justamente o fato de poder opinar (participar) das situações que configura a observação participante, o que leva então a questões tanto éticas quanto a de vieses produzidos pela interferência do pesquisador no campo de pesquisa (FLICK, 2004; GASKELL, 2002; BECKER; GEER, 1957).

Entretanto, o ponto forte, que é a justificativa principal do uso dessa técnica de levantamento de dados, é a possibilidade não só de presenciar o fenômeno, como participar dele, e da construção que o envolve. Estar presente e possuir a liberdade de agir, permite ao pesquisador experimentar aquele contexto, por fazer parte do cotidiano. Em outras palavras serve como um “instrumento para refletir o próprio processo do indivíduo de tornar-se familiar e adquirir *insights* dentro do campo de estudo, o qual seria inacessível com a manutenção da distância” (FLICK, 2004, p. 155). Contudo, para fins de limitação deve-se estar atento que a participação está descrita em um caráter de “possibilidade” e caberá ao pesquisador a escolha de se manifestar ou não em cada situação. De forma mais pontual as manifestações do pesquisador foram nas reuniões de diretoria e gestão.

A última forma de coleta de dados utilizada é o levantamento e análise de documentos, que o campo a ser pesquisado tenha desenvolvido e publicado, Sanders (1982) e Gill (2014) apontam que esta coleta pode ser utilizada contribuindo para a análise fenomenológica. Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2000, p. 169) descrevem que documentos compreendem “qualquer registro escrito que possa ser usado como fonte de informação [... por exemplo...] Regulamentos, atas de reunião, livros de sequência, relatórios, arquivos, pareceres, etc.,”.

Os documentos levantados servem para dar ao pesquisador informações sobre o campo, facilitando a entrada do pesquisador, ao proporcionar meios de se reconstruir situações passadas, além de relatar os princípios, normas, estruturas entre outras questões formais que regem aquele ambiente (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2000, p. 169). Dos documentos é possível retirar alguns "significados" (SANDERS, 1982) que serão úteis para o pesquisador em sua análise.

Quanto à relevância desse locus, além de se enquadrar como passível de execução da pesquisa, a empresa possui um *software* que depois de alimentado, poderá ser ajustado para compor formas diversas de manipular os dados, a gerar informações que sejam importantes - estratégicas - para a empresa. Essa mudança trouxe à tona, para os gestores e diretores, questões importantes sobre a implementação e o uso das informações de maneira mais estratégica, o que compõe um cenário favorável para estudo. Além disso, foi fator decisivo a facilidade de acesso, pois o autor deste trabalho conhece duas funcionárias, filhas do casal de sócios, que têm acesso direto aos diretores da empresa, e que foram, desde o princípio, favoráveis à pesquisa.

Finda esta etapa de discussão da coleta de dados, a seguir apresenta-se como se deu no campo de pesquisa a coleta de dados. Para dar início à pesquisa, foi feita uma série de reuniões com cada diretor para que todos aprovassem a execução da pesquisa na empresa. Só após a aprovação de todos é que foi encaminhada a Permissão de Pesquisa (APÊNDICE D) para ser assinada pelos quatro diretores. Conseguir essa aprovação se demonstrou como um processo bastante moroso uma vez que agendar reuniões com os diretores foi difícil tendo em vista a falta de espaço em suas agendas à época desta conversa inicial, e também pela demora no aceite de execução da pesquisa, já que os diretores não chegavam a um consenso, foram necessárias uma série de conversas para então chegar à aprovação.

Assinada a permissão, buscou-se num primeiro momento conhecer a empresa por meio de conversas e apresentações pontuais com os funcionários na sede da empresa, requisitou-se nesse momento alguns dados e documentos que pudessem auxiliar, tanto na descrição do campo, quanto na adaptação *in loco* do pesquisador. Esta etapa de coleta de dados se estendeu por alguns dias, quando, inclusive, o pesquisador adquiriu alguns produtos para ter uma experiência como cliente. Os

documentos coletados serviram para conhecer os dados financeiros da empresa, o histórico e como ela estava formalmente estruturada em relação a cargos, números de lojas, funcionários entre outros. Além disso, foi requisitado também alguns relatórios do sistema e a possibilidade de ser ter acesso ao mesmo para conhecê-lo

Num segundo momento, foram agendadas as entrevistas. Inicialmente, foi dada preferência para os que já estavam na sede da empresa. A formalização da agenda, com poucas exceções, foi feita de maneira informal – verbalmente - e de forma não estruturada, sem uma ordem específica de entrevista. Em seguida, foram entrevistados os que estavam nas lojas. Todos os entrevistados assinaram o termo de consentimento, que está presente como APÊNDICE C.

As entrevistas na sede da empresa ocorreram na sala de reuniões. Em algumas ocasiões, quando esta estava ocupada, utilizou-se a sala de um dos sócios. As entrevistas que não foram feitas na sede, comumente, tinham como sujeitos de pesquisa os gerentes de loja, em suas próprias lojas, uma vez que não seria possível, em dias normais, retirá-los para a entrevista. Dessa forma, estas entrevistas foram feitas em uma mesa em meio ao movimento normal da loja. Vale ressaltar que a época desta pesquisa a Alfa, nome fictício aqui adotado para o contexto organizacional pesquisado, tinha fechado duas lojas (Colatina e Linhares) que por este motivo seus gerentes não foram entrevistados. Quanto as Lojas de Guarapari e Serra, seus gerentes chegaram marcar entrevistas, mas por motivos diversos desmarcavam, o que os levou, ao final, a não participarem.

Apesar de não se ter a vantagem e descrição de estar num lugar fechado apenas com a presença do entrevistado e do pesquisador, foi possível perceber que a conversa nestas ocasiões foram mais “relaxadas”, já que os gerentes demonstraram ficar mais a vontade em suas lojas, em comparação com os dois gerentes que foram entrevistados na sede da empresa.

Vale destacar que como Kvale (1996) prevê, nem todos os entrevistados se portaram da mesma forma perante a entrevista, alguns foram mais “soltos”, outros mais “retraídos”; um dos entrevistados ficou bastante nervoso; e houve um caso em que o entrevistado se fixou em argumentos e ponderações institucionais, que não permitiram ao pesquisador se aprofundar no discurso.

Não houve oposição ao uso de gravador em nenhuma das entrevistas realizadas, sendo perguntado logo no início se as entrevistas poderiam ter seu áudio registrado. Notou-se que, apesar dessa permissão a visão do gravador a mesa era o foco de atenção, diversos olhares eram dados ao aparelho; dessa forma, sempre que possível, o aparelho era posto estrategicamente atrás de um livro, ou do caderno de apoio. Sem a visão do gravador os entrevistados passaram a demonstrar posturas corporais mais relaxadas. É interessante notar também que, na falta do gravador, certa atenção eventual era dada para onde ele “estaria” e que a atenção voltava-se mais para o caderno de apoio, onde estavam sendo feitas anotações durante o percurso da entrevista.

Especificamente sobre as observações, dois acontecimentos que ocorreram no campo remeteram à reflexão sobre as contribuições de Abib, Hoppen e Hayashi Junior (2013) que caracterizam a observação participante pelo envolvimento do pesquisador no cotidiano: a) durante uma observação em uma das lojas, o pesquisador descarregou mercadorias de um caminhão, a pedido de um dos sócios da empresa que “curiosamente” estava dirigindo o caminhão (estava substituindo um motorista que por algum motivo faltou), fato que posteriormente foi lembrado em uma reunião e um dos gerentes comentou em um momento de descontração “só falta o uniforme”, referindo-se ao pesquisador; b) após conversa entre o pesquisador e o gerente de internet; o segundo formulou uma forma de mudar a reunião e a apresentou à gerente de RH, que preside essas reuniões. A ideia foi aceita, e o modelo foi aplicado nas reuniões posteriores. Vale ressaltar que, houve uma participação – não intencional – do pesquisador no contexto, que levou à mudança em uma prática. Ainda assim, num primeiro momento essa mudança não foi bem vista pelos outros participantes; uma vez que, passa para eles a responsabilidade de procurar, organizar e analisar uma série de fatores a serem apresentados na reunião, para todos os presentes.

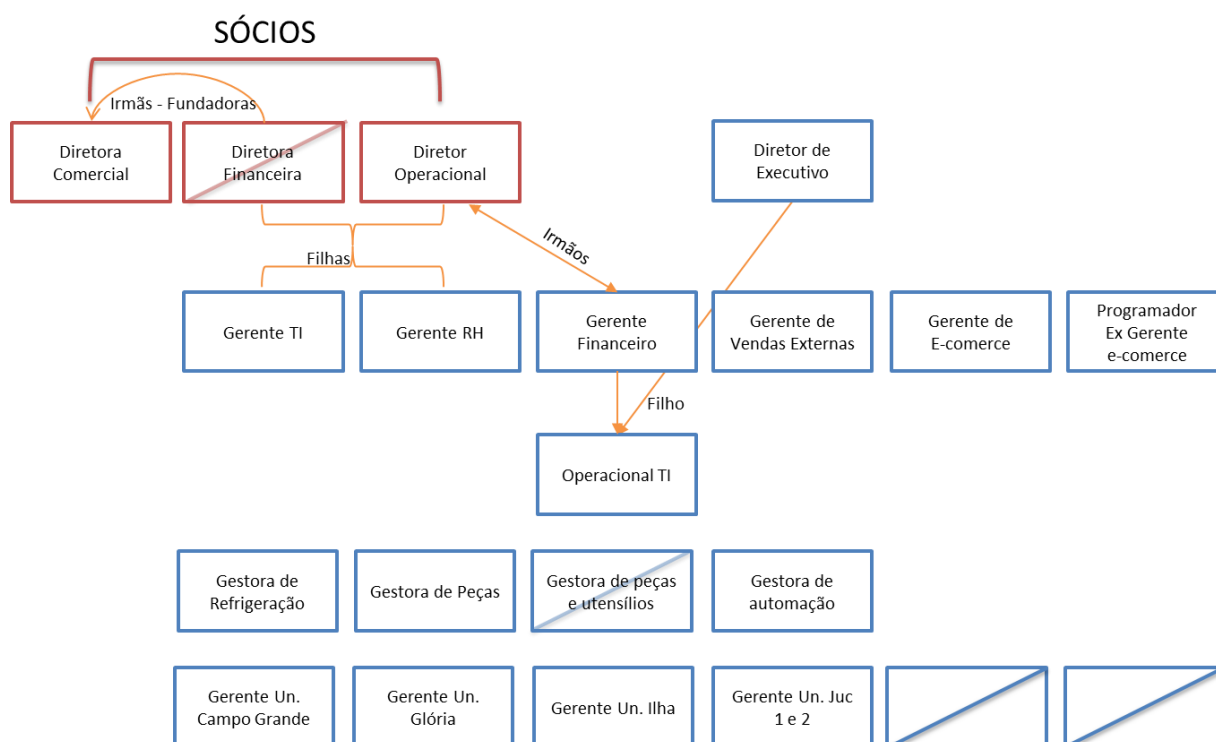
As observações tiveram como base o roteiro apresentado no APÊNDICE A. Quanto ao período de observação, em negociação com a empresa chegou-se ao número de um a dois dias na semana, com a possibilidade de acompanhar um diretor/gestor em visita a outras lojas. Dessa forma, o local de observação foi o prédio administrativo da empresa (a sede); por durante quatro meses, que concentra tanto uma das lojas de maior faturamento, quanto todo o aparato administrativo nos andares superiores,

e complementarmente se passou ao menos dois dias em cada loja observada e no Centro de Distribuição da empresa.

Em relação às quantidades de entrevistas semiestruturadas foram feitas com três dos quatro diretores, dois deles são sócios; quatro gerentes de loja (dois não foram entrevistados como apontado), três gestoras, a gerente de Tecnologia - filha dos sócios - e sua equipe, e gerentes da administração, entre elas a Gerente de RH que também é filha do casal de sócios, pois estes são os atores que trabalham diretamente com a ferramenta. Obteve-se, então, um total de 17 entrevistas com duração de uma hora e trinta a quarenta minutos, registradas por meio de gravador; o áudio foi transcrito, juntamente com as anotações feitas a parte durante as entrevistas, vale registrar que o guia de perguntas não foi utilizado de forma “rígida”, uma vez que a ordem das perguntas, a forma de fazê-las, foram alteradas e houve exclusões e inserções de acordo com cada entrevista.

Na Figura 2² está o organograma que foi modificado para apontar as entrevistas feitas e uma visão dos laços familiares. Na parte inferior da figura, os dois retângulos cortados referem-se às lojas de Guarapari e Serra, cujos gerentes não foram entrevistados. Também, houve algumas conversas, não estruturadas, não gravadas, com vendedores que, posteriormente, foram transcritas como parte da observação do campo, já que o *software* possui uma extensão que reúne um conjunto de dados que podem ser utilizadas em estratégias de venda ou formulação de vendas.

² Os quadrantes riscados mostram as entrevistas não realizadas

Figura 2 - Mapa de entrevistas e Vínculos Familiares

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Berger e Luckmann (1985) e Schütz (1967) revelam que é importante mapear o contexto de vida do entrevistado, para que se possa conhecer seu mundo vivido e tratar de suas relações com o objetivo proposto nesta pesquisa esta etapa foi cumprida com o desenvolvimento de um quadro que relaciona o cargo, o tempo de trabalho na empresa, o nível de escolaridade, os cargos que o ator social participou, o alinhamento familiar dividido em família relacionada aos sócios e familiares que trabalham na organização. Este quadro serviu como mapa do contexto de vida dos entrevistados, porém não está apresentado por visarmos o anonimato dos entrevistados. Mais diretamente sobre a relação de tempo na empresa e formação, pelos dados levantados, se percebe que há uma tendência para que os mais “recentes” tenham um maior nível de formação; isto é, todos os entrevistados com menos de cinco anos na Alfa possuem e/ou estão cursando uma graduação de nível superior. Por outro lado, sete dos oito entrevistados, com mais de quinze anos, só possuem o ensino médio.

Para manter o anonimato o nome dos entrevistados foi codificado em duas partes. Primeiramente, na apresentação do contexto por seus cargos e em segundo, já na análise, por nomes fictícios. Procedeu-se desta forma, pois as histórias de vida são abertas, porém seus discursos podem ser comprometedores. Juntando-se os cargos

aos nomes, mesmo codificados, algumas pessoas poderiam ficar expostas, ao passo que esta pesquisa será apresentada à empresa.

Neste ponto termina a apresentação dos entrevistados, que serve de apoio para compreender suas práticas, sendo que as descrições apontadas basearam-se tanto nas narrativas dos entrevistados, quanto por conversas feitas durante as observações do pesquisador; embora alguns elementos tenham sido interpretados pelo pesquisador com intuito de ressaltar elementos importantes. A mesma lógica foi aplicada as outras etapas da análise.

4.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

O procedimento de análise de dados será o como apontado por Macedo, Boava e Antonialli (2012): a abordagem fenomenológica de Sanders (1982). A adoção da abordagem é justificada por seu alinhamento entre os referenciais teóricos propostos; já que ele é um método fenomenológico, baseado da fenomenologia social de Schütz. O tratamento de dados proposto pelo método de Sanders (1982) possui três (3) passos: primeiro, a descrição do fenômeno; em segundo, a identificação dos temas; e em terceiro, a Estrutura Significativa do fenômeno, que por sua vez leva à identificação dos motivos presentes na ação social.

Pode-se, então, resgatar os passos, que devem ser executados, para a análise de dados levantados pelas entrevistas, dos documentos e da observação e que podem ser reduzidos, também, em quatro perguntas fundamentais:

1. Como o fenômeno ou experiência investigado pode ser descrito? [...]
2. Quais são as invariâncias ou temas que emergem das descrições? [...]
3. Quais são as reflexões subjetivas dos temas? [... e]
4. Quais são as essências presentes nos temas e nas reflexões subjetivas? (SANDERS, 1982, p. 357).

A esses questionamentos se desenvolveu os seguintes argumentos: para a primeira pergunta, a descrição do fenômeno será pelas entrevistas, o extraindo da experiência de cada um dos pesquisados; quanto à segunda, os pontos em comum, temas ou invariantes, entre as descrições – “são identificados baseados na importância e a centralidade entre eles em detrimento da quantidade de vezes que ocorrem” (SANDERS, 1982, p. 357).

Kram e Isabella (1985) contribuem para a reflexão argumentando que se deve atentar para as hipóteses que emergem da coleta, organização ou da descrição de dados, que poderão compor as categorias iniciais que devem ser escritas e testadas servindo de “recipientes” na separação dos dados. Portanto, a partir do referencial teórico traçou-se um quadro inicial com possíveis temas a serem abordados. Já na transcrição estes temas iniciais foram modificados e outro foi acrescido.

Com base nessas categorias iniciais, a separação dos dados serviu para identificar se a categoria é útil ou não; isto é, enquanto reduz as diferenças aumenta a similaridade entre os dados, dentro das categorias prévias (KRAM; ISABELLA, 1985). O que não quer dizer que as categorias prévias foram todas utilizadas, pois algumas surgiram e outras desapareceram no processo de análise de dados. Vergara (2005) complementa essa argumentação tratando dessas “hipóteses recipientes” como *clusters* ou “grupos de análises” e estes poderão ser formados a partir de “termos utilizados pelos próprios sujeitos de pesquisa, em padrões que emergem de coincidências observadas nos relatos ou em padrões previamente estabelecidos” (VERGARA, 2005, p. 87).

Quanto à terceira pergunta as reflexões subjetivas seriam abordadas pelo desenvolvimento da relação entre *noesis* e *noema*:

o pesquisador deve refletir sobre esses temas e estabelecer o objeto como percebido ou ‘o que’ da experiência consciente do participante (o *noema*) e o significado que isso possui para o participante ou ‘o como’ isso é experienciado (a *noesis*) (GILL, 2014, p. 6).

Sobre este item Sanders (1982, p. 357) dá o seguinte exemplo com base na manifestação de um sujeito de pesquisa:

‘Meu chefe prefere que nos chamássemos por nossos primeiro nome. Isso faz com que me sinta importante e estimado’. A referência a ser chamado pelo primeiro nome no relacionamento entre o superior e o subordinado é uma afirmação objetiva de comportamento e constitui um ‘noema’. Iniciando que isso faz o subordinado ‘sentir-se importante e estimado’ é uma reflexão subjetiva [...] e constitui a ‘noesis’.

A partir da interpretação destas relações é que se consegue extrair a percepção do fenômeno investigado “ou o que a experiência essencialmente é” (SANDERS, 1982, p. 357). Quanto à última parte da análise pelo método proposto por Sanders (1982) a “resposta” é a redução eidética ou o uso pelo pesquisador de intuição e reflexão. É

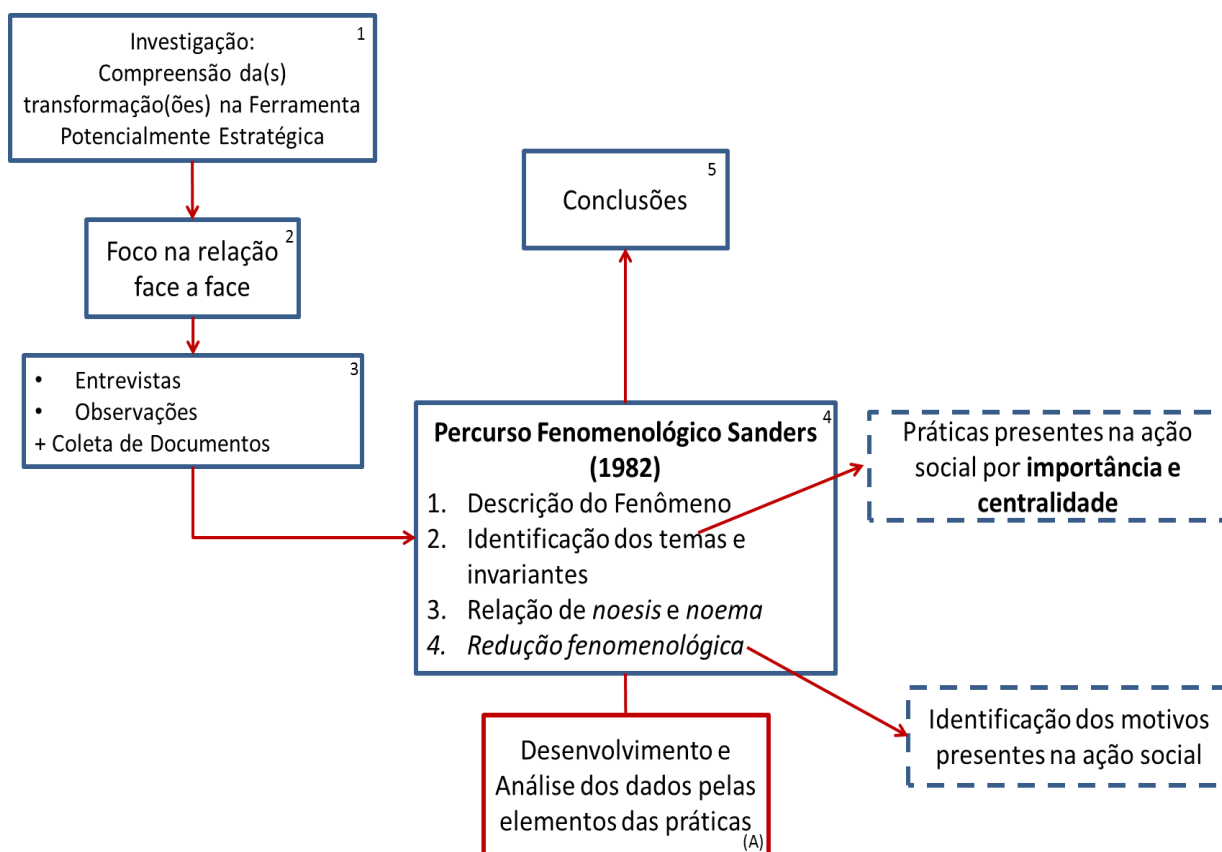
extrair “o porquê de uma experiência individual de um fenômeno ser do jeito que é” (GILL, 2004, p. 6).

Em resumo, de acordo com Sanders (1982, p. 357) e Gill (2014) o *noema* é a parte objetiva “**o que**”, *noesis* é a subjetiva, o “**como**”, e a essência seria, então, descrita como o “**porquê**” da experiência investigada. Com estes quatro passos alinhados aos argumentos dos autores, pode-se então descrever, no próximo tópico, o esquema proposto para a metodologia deste estudo.

4.3.1 Esquema Metodológico

O método de Sanders (1982) apresenta os seguintes componentes fundamentais: 1) determinação dos indivíduos que serão pesquisados, para determinar os limites da pesquisa; 2) escolha da coleta de dados; que para este trabalho se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, observações participantes e análise de documentos, e; 3) análise dos dados que parte da (A) descrição do fenômeno, com a (B) identificação dos temas, e (C) constituintes (os “como” e o quês) e apontamento das essências (motivos) (SANDERS, 1982). Tendo em vista, as contribuições do referencial teórico e discussões apresentadas e acréscimos propostos ao método foi atualizado, formalizando o esquema metodológico deste trabalho, que está descrito na Figura 3.

Figura 3 - Método de Coleta e Análise dos dados.



Fonte: Adaptado de Macedo, Boava e Antonialli (2012) a partir de Sanders (1982), Gill (2014) e Kram e Isabella (1985).

Neste ponto, vale salientar que após a segunda etapa de leitura e contraste dos dados, chegou-se à conclusão que os temas deveriam ser modificados para apontar as “práticas” dos atores sócias e não somente “temas” de análise, uma vez que os “recipientes” construídos continham elementos das práticas e suas expressões. Assim, a intenção foi modificar o nome temas para “práticas”. Em outras palavras reestruturou-se a “identificação dos temas” para a identificação de práticas dos atores sócias como contribuição do alinhamento do referencial teórico ao método utilizado.

4.4 AS PRÁTICAS NOS TEMAS DE ANÁLISE

Como apontado anteriormente, a segunda etapa do método de Sanders (1982) é a Identificação dos temas e invariantes que foi transformado em identificação das práticas. Além dos temas definidos previamente, a partir das contribuições teóricas, outros temas surgiram, posteriormente, desde o contato do pesquisador com o

campo, conforme apontada por Kram e Isabella (1985), e foram atualizados ao longo da análise dos dados que em fim foram apontados como práticas. O Quadro 6 apresenta as práticas. Suas caracterizações e os elementos que compõem essas práticas:

Quadro 6 - Mapa de práticas

PRÁTICAS	CARACTERIZAÇÃO	ELEMENTOS DA PRÁTICA
A partir da escolha	Compreende o momento da escolha e apresentação da ferramenta, que por sua vez gera a “expectativa” de “como seria a ferramenta” e a percepção de como ela “realmente é” na visão dos entrevistados, que levam a atitudes relacionadas ao contraste da expectativa com o seu uso. Isto é o confronto das percepções de expectativa e uso com os sentimentos que os usuários demonstram da ferramenta, dá a possibilidade de analisarmos o primeiro foco da transformação que foi na escolha da ferramenta.	Como a Ferramenta se apresenta
		Escolha e troca da ferramenta
		Expectativas e transformações
No uso	A partir da noção de aprendizagem a partir da prática, de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) acrescentou-se as noções de práticas explícitas e implícitas, pois os usos da ferramenta podem ser diversos, e alguns não são claros, motivados por interesses não identificáveis sem um aprofundamento do pesquisador no contexto. Neste analisamos a transformação diretamente no uso da ferramenta no dia a dia.	Uso Focado em vendas
		Uso para subverter
		Uso para desmistificar
		O “não uso” ou “usar pouco”
Transformadoras em ferramenta estratégica	A noção de estratégia foi modificada para compreender não somente o que é estratégico para aquele grupo, mais também a transformação do uso do software em si. Isto é, como as práticas do ator social levam o significado de “simples uso”, para uso estratégico da ferramenta. Este tema dá conta então de reunir as (re)transformações e a compreensão dos indivíduos do uso estratégico da ferramenta	Transformação pela expectativa
		Transformação pela análise
		Transformação pelo treinamento

Fonte: Desenvolvido pelo autor

É importante notar que os três temas ressoam entre si, e não podem ser analisados completamente separados, porque fazem parte de um mesmo e complexo contexto socialmente construído. A seguir, se mostra a discussão de cada um destes três temas, com a apresentação das falas e observações mais marcantes dentro de cada um para fortalecer a argumentação. Essa discussão está de acordo com a terceira etapa da análise metodológica, o detalhamento de quais experiências (noema – fator objetivo) e como (noesis – fator subjetivo) elas se apresentam.

Isto é, após o detalhamento das práticas e a constituição de seus elementos, alinhou-se os discursos e percepções dos sujeitos sociais à teoria levantada para compor a análise dos elementos das práticas que posteriormente, segundo o método utilizado, foram submetidos as perguntas de “**como**” aquele fenômeno de

apresenta subjetivamente, o “**o que**” relacionado a forma subjetiva que aquela elemento representa e por último a busca do “**motivo**”, a redução, que leva a explicar o que motivou esse elemento a causar a transformação. Os dados apresentados neste tópico foram tratados por meio da redução fenomenológica, que será abordada no tópico a seguir.

Com base nessas contribuições teóricas, no método escolhido, e no esquema metodológico; no próximo capítulo estarão descritos e analisados os dados levantados da pesquisa.

5 COMPREENSÃO DO CONTEXTO E ANÁLISE DAS TRANSFORMAÇÕES NA FERRAMENTA ESTRATÉGICA

5.1 A FERRAMENTA POTENCIALMENTE ESTRATÉGICA E SEU CONTEXTO DE USO

O *locus* de estudo foi uma empresa do setor de Revenda de Peças e Equipamentos, fundada por duas sócias, em 1988 com uma loja alugada. As fundadoras são duas irmãs, com a entrada posterior do marido de uma delas, cuja sociedade foi dividida por responsabilidade com cotas de 34, 33 e 33 (o casal possui ao todo 67% das cotas); respectivamente.

Desde sua criação a empresa vinha crescendo, até que em 1996 ultrapassou a marca de 10 milhões de reais em vendas anuais, quando mudou para sede própria e já havia aberto três outras lojas. A empresa atingiu certa estabilidade de vendas no período de 1997 a 2003 com a média de 30 milhões de reais por ano, nesse período abriram mais duas lojas e seu próprio centro de distribuição; quando na virada de 2004 chegou a marca de 40 milhões de reais de vendas. Em 2003, o crescimento acelerado e tamanho da empresa os levou a profissionalizar a gestão da empresa, por meio da contratação de funcionários com a denominação de gestores, no sentido de descentralizar as decisões e definir as funções de compra e gestão de mercadorias,

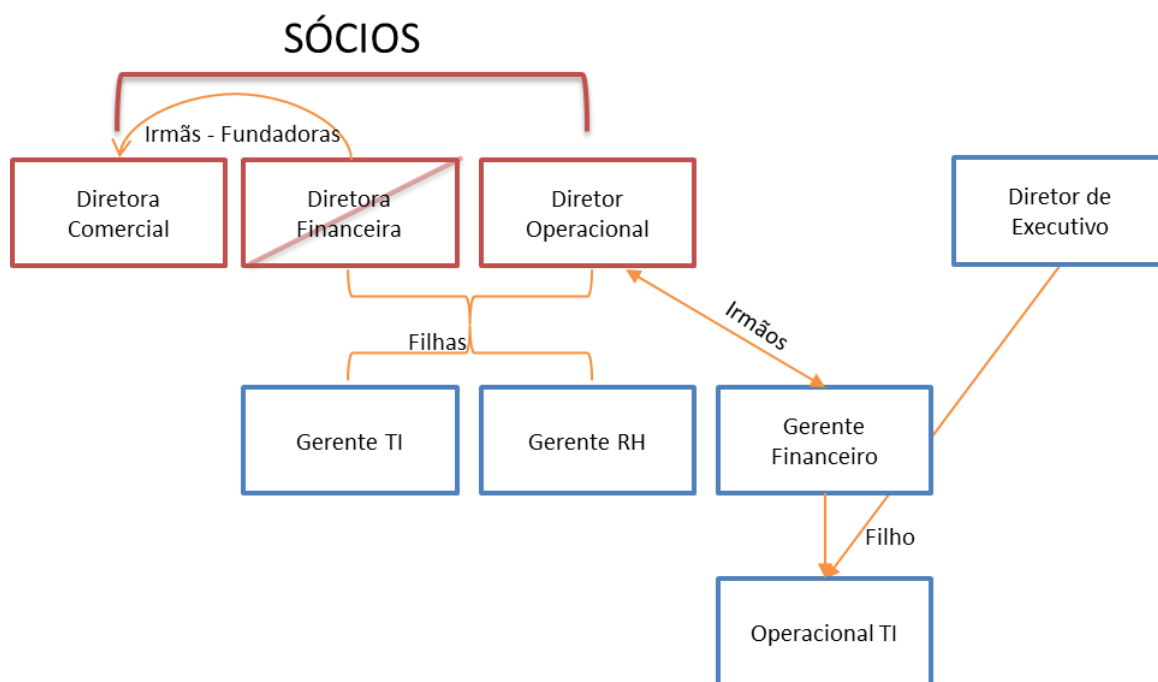
Em março de 2005 foi finalizada a instalação do primeiro sistema integrado da empresa, que a unia de ponta a ponta, tanto em relação a frente de lojas (vendas) quanto compras, pagamentos e contabilidade. O crescimento acelerado continuou, tanto que em 2007 chegou a 60 milhões de reais com um topo em 2008 de mais de 75 milhões de reais, em um total de sete filiais.

No período de 2009 até o final de 2013 a empresa contava com mais de 200 funcionários, nove lojas, além de centros de resultado, logística, vendas *online*, licitação e um esforço de vendas denominado “vendas externas” para atingir localidades que não possuíssem lojas; especialmente, nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e Bahia.

Entretanto, apesar do aumento de lojas e centros de resultado, com o advento da crise em 2008/2009, as vendas dos anos posteriores sofreram retração sendo que em 2013 a empresa faturou aproximadamente 45 milhões de reais. Já em 2014, retomou o crescimento com um faturamento de 50 milhões, mesmo com uma loja a menos. Outras duas estão em fase de análise de serem mantidas ou fechadas, num projeto de substituição do modelo de venda atual, lojas físicas, para o de “vendas externas”.

Por conta da reestruturação do modelo de vendas e fechamento de lojas a empresa, atualmente, possui 182 funcionários. Deste total de funcionários, oito possuem vínculo familiar, como está descrito na Figura 4 abaixo:

Figura 4 - Demonstração dos vínculos familiares



Fonte: Desenvolvido pelo autor

Além desses vínculos, a empresa possui cinco potenciais sucessoras, filhas dos sócios (duas já trabalham na empresa). Sobre a sucessão, o diretor que não é sócio, produziu um estudo para sua pós-graduação, na empresa sobre este tema³. No trabalho, ele aponta que apesar de reconhecerem que a sucessão virá de forma

³ O trabalho é uma dissertação de mestrado que foi transformada em livro publicado em 2010 e não está referenciado, pois declara qual é a empresa.

“natural”, os dirigentes e fundadores não participaram e nem produziram planos ou ações para organizar a sucessão; e destaca que o assunto fica no campo de conversas informais. Ainda sobre o estudo do diretor, vale registrar que ele não cita nenhum aspecto sobre o sistema utilizado na empresa da época, o BOTE⁴ apesar de se valer de alguns dados provenientes dele.

Sobre essa questão, nesta pesquisa, a ferramenta potencialmente estratégica que terá seu uso analisado é o *software* que foi implantado posteriormente, que será denominado nesta pesquisa como o Shiva. Este nome fictício foi definido para manter o anonimato da empresa investigada, pois a Alfa foi o primeiro cliente varejista da empresa distribuidora no Espírito Santo, e essa informação consta publicada em seu *site*.

O Shiva é utilizado por todos na organização que operam um computador para trabalhar, agregando em suas funções todas as áreas da empresa, não sendo necessário, em tese, programas paralelos. Ele une em uma base *WEB* as compras para estoque, as vendas de balcão nas lojas e *e-commerce*, inclusive com emissão de Notas Fiscais, a logística de entrega e devolução, a contabilidade. Contudo, não faz a gestão de *sites* de *e-commerce*, nesse caso é necessário outro programa.

A construção do Shiva é feita por meio de módulos a serem adquiridos, a Alfa possui os de gestão comercial, gestão financeira, gestão contábil e fiscal, gestão de pessoas e BI (apoio a decisão). Segundo seus representantes, no Shiva o módulo de BI foi pensado com as diretrizes do *Balanced Scorecard* focado na noção de melhores práticas, ele serve para compor pelo banco de dados, informações gerenciais, que servirão à tomada de decisão. Os dados são apresentados na forma de gráficos chamados de “*Dashboards*” ou só “*Dash*”, cruzamento de dados por “Cubos de Decisão”

Os *Dashes* são painéis completamente editáveis, baseados numa estrutura de “*drag and drop*” para compor painéis de informações e gráficos de rápido acesso. Além desse sistema, caso necessário, a empresa como um desenvolvedor, pode criar novos *dashes*, ou ainda comprar os desenvolvidos por outras empresas que forem

⁴ Sistema Anterior, desenvolvido pela própria Alfa, seu nome foi alterado, para manter o sigilo, uma vez que ele era um dos produtos da empresa.

disponibilizados. Entretanto, vale salientar, que há um nível de acesso para liberação de criação, exclusão ou modificação desses painéis. Dessa forma, evita-se a construção deles em excesso, ou que pessoas possam os editar sem estarem autorizadas. No caso da Alfa, somente quatro pessoas têm acesso. A Figura 5 apresenta um *dash* que eles denominaram “gestores”, formado por quatro informações distintas, com o intuito de que esta tela contenha as informações básicas para cada um dos gestores.

Figura 5 - Painel Gestores



Fonte: Retirado do sistema

O Shiva pode ser considerado como potencial para ser uma ferramenta estratégica, por reunir num só lugar todas as áreas e informações da organização, com a possibilidade de cruzamento de dados, fomentando a análise estratégica. Além disso, ele é um *software* baseado em *WEB* acessível por *browser*; isto é, ele pode ser utilizado diretamente pela internet ou pela rede da empresa, vinculado a um *login* e senha. Por conta disso, ele pode ser acessado de qualquer lugar que tenha uma conexão com a internet, não sendo necessário acessar o servidor da empresa diretamente.

É importante frisar também que, durante sua implantação, ele deve ser completamente parametrizado. As configurações de cálculos que o sistema deverá fazer, dentro de certos requisitos, devem ser configurados; por exemplo, a forma de cálculo de depreciação de estoque, rateio de custos, criação de contas contábeis para a demonstração de resultado de exercício. Até questões como, tipo de cálculo do custo da mercadoria em relação a ICMS, devem ser pensadas.

Por ser um *software* que impacta todos os funcionários, por atuar em todas as áreas da empresa, seus usos são diversos, e as transformações as quais ele está sujeito e pode gerar no seu contexto são relevantes, por sua abrangência.

Feita essa apresentação do sistema e seu contexto, vale apontar que a primeira etapa da análise fenomenológica de Sanders (1982) é a descrição do fenômeno, como ele pode ser descrito a partir dos dados captados pelos métodos de coleta. Das transcrições das entrevistas e das observações percebe-se que o fenômeno se demonstra como “usos e transformações”. Pelos relatos é possível perceber que após o contato com o contexto organizacional em seu uso, a ferramenta é transformada e novos usos surgem. De fato, uma gerente, após a implantação da ferramenta, percebeu que poderia mudar algumas atividades dos diretores, alegando que o “sistema não permitiria” mais aquelas atitudes. Desta forma, a seguir, apresentaremos as análises das transformações percebidas.

5.2 PRÁTICAS A PARTIR DA ESCOLHA

Nesta seção está descrita a análise dos elementos da prática que surgem a partir da escolha e apresentação do novo *software* e da “expectativa” de seus usuários pela troca do *software* e de como a ferramenta estratégica se mostra na organização atualmente. Este novo *software*, a ferramenta potencialmente estratégica, analisada nesta pesquisa, gerou um sentimento de expectativa que, posteriormente, à instalação, deveria ser materializada por seu uso. As diferenças entre a expectativa e a “realidade do uso” impactaram na forma de percepção da ferramenta, nas práticas, e nos sentimentos dos usuários pela ferramenta. Estas questões foram articuladas a seguir. Vale salientar que os contextos não foram identificados e os nomes dos entrevistados foram modificados para manter sua discrição.

5.2.1 Como a ferramenta se apresenta

Chama à atenção nas entrevistas e observações a existência de uma grande resistência na aceitação da ferramenta. Apesar de todos a usarem no seu dia a dia, é inegável um sentimento compartilhado de “ressentimento e rancor” - que levaram ao desenvolvimento de práticas como empecilhos e resistências ao uso do sistema; especialmente, nos relatos dos entrevistados com mais de cinco anos de empresa. Isso pode ser percebido em trechos de entrevistas como:

gostaria de jogar o sistema pela janela (AMANDA).

o sistema é uma bosta (LUCIANA).

uma grande ‘dor de cabeça’ (AUCLIDES).

a migração para ele foi muito traumática (FABRÍCIA).

O Diretor Operacional em sua entrevista aponta que ele já tinha conhecimento que poderia haver certa “resistência”, porém essa foi agravada por problemas na implantação. Embora Mussi e Zwicker (2012) argumentem sobre congruências e incongruências no lidar com tecnologias, em relação a pressupostos, expectativas e conhecimentos, neste primeiro momento, só surgem incongruências, justamente influenciadas pela dicotomia entre o que os indivíduos na organização esperavam, e o que conheceram do sistema. Isso pode ser melhor percebido num trecho da Célia “a gente esperava muito e foi um tiro no pé. Foi decepcionante, foi triste, foi ruim, ficamos tanto tempo com vários problemas”. E, ela vai além e afirmou que

a gente não precisava de tanto, eu acho que ele poderia ser mais simples [o Shiva], e melhor [...]. Eu acho que ele controla bem, mas por outro lado, se precisa de um tempo maior para chegar ao que você quer dentro dele (CÉLIA).

A partir do material levantado surge como motivo para todo esse rancor e ressentimento duas questões centrais: a pressão da própria diretoria em mudar, o mais rapidamente possível de sistema; uma vez que, a empresa que implantou o sistema já estava a um ano trabalhando lá (a hora técnica de implantação era cobrada além do valor do contrato); e a falta de treinamento para os membros da organização. Todas as unidades mudaram de sistema ao mesmo tempo, sem darem tempo a aprendizagem, não foi feito um plano piloto, nem uma implantação gradual.

Inicialmente, somente duas pessoas conheciam a fundo o sistema, e sozinhas não tiveram condições de esclarecer todas as dúvidas e problemas que ocorreram. Esta situação se tornou mais complexa ao passo que havia problemas no próprio sistema.

Segundo a Luciana

a gente deveria ter se preparado melhor para não causar esse trauma em todo mundo, teve uma reunião aqui... foi uma choradeira [...] eu falei 'nunca tive vontade de ir embora da [Alfa], eu quero ir embora, quero que vocês tudo se exploda'[sic] [...]. Eu sentei aqui e esculhambei todo mundo [...] chorei desabei aqui, você ver um diretor de empresa chorar? Eu vi [...]

Essas questões deságuam numa relação de “desconfiança” dos dados do sistema, como evidenciado na manifestação de Marilene sobre um dos relatórios que existe, mas que ela prefere fazer a mão: “ah o [Shiva] me mostra isso, mas eu faço assim mesmo, e não vou dar uma olhada nisso aí, não”. De maneira semelhante quase todos os entrevistados apontam diretamente que não confiam totalmente nos dados da ferramenta, e como foi percebido durante as observações, alguns se utilizam de ferramentas paralelas para organizar e analisar dados. Inclusive, algumas pessoas nos meses seguintes à implantação da ferramenta fizeram boicotes e/ou abandonaram a organização, como fica claro no seguinte trecho:

de início foram umas sete pessoas, e acho que com essa última agora foram 29... que simplesmente não queriam ou não se adaptaram ao sistema. ‘Não sei trabalhar nesse sistema e/ou não quero aprender’ ou se não, estava fazendo tudo errado só para ser demitido... Tiveram coisas assim (MILENA).

Por outro lado, como apresentado por Berger e Luckmann (1985), ao alterar a composição dos indivíduos, ou no contato com um novo objeto, novas experiências poderão ser adquiridas, porém isso não ocorre de maneira linear; igualmente a todos

os indivíduos que compartilham daquele contexto. Isso explica o motivo pelo o qual é possível perceber níveis de inconsistências e rejeição da ferramenta entre os entrevistados. Por esse motivo é que existem discursos mais ofensivos e outros mais brandos.

Ainda assim, as pessoas que foram contratadas na empresa após a implantação do sistema não tiveram contato com essa experiência em si, mas a partir do momento que entram em contato com aquele contexto começaram a ser capazes de ler as objetivações e subjetivações “sobrescritas” na ferramenta estratégica, pois ela é um artefato simbólico (DA FONSECA; MACHADO-Da-SILVA, 2010).

Os “novos entrantes” além de estarem sujeitos às congruências e incongruências descritas por Mussi e Zwicker (2012), lidaram também com o “trauma” que a ferramenta carrega no contexto da organização, o que por sua vez traz novas formas de uso, experiências e percepções da própria ferramenta. Ficou claro, também, que mesmo os entrevistados com menos de um ano ficaram retraídos em relação à qualidade e confiabilidade dos dados apresentados, pelo sistema. Isso gera uma indisposição para “tentar usar”, que apesar do sistema ser intuitivo, ficam esperando treinamento específico, o que por sua vez gera argumentos como “eu acho muito ‘cru’, o [Shiva], ele não traz as informações que às vezes eu preciso no dia a dia” [VANIA], que pelo contraste com as observações, é possível perceber que, se a pessoa tivesse tentado procurar, poderia ter encontrado as informações que precisa, então usam a necessidade de treinamento como “desculpa” para não procurar/usar a ferramenta.

Pode-se argumentar então que, a ferramenta estratégica se apresenta inicialmente como um artefato que carrega, pela leitura subjetiva dos indivíduos, as mágoas de um período turbulento da empresa, que foi gerado por problemas objetivos como falta de treinamento e problemas no sistema, traduzido em uma experiência percebida como despreparo. O Quadro 7, abaixo, resume estas questões.

Quadro 7 - Despreparo

	Noesis (como)	Noema (o que)	Redução (motivo)
Fenômeno	Ressentimento, rancor e desconfiança	Problemas na “virada” do sistema	Despreparo

Fonte: Desenvolvido pelo Autor

5.2.2 Escolha e troca da ferramenta

Durante a análise de dados um tópico ficou bem claro, a singularidade entre os motivos para a troca do sistema. Os motivos identificados para a troca da ferramenta foram:

- a necessidade de uma ferramenta de controle, que fica claro na argumentação da Célia que eles estavam “totalmente sem controle, estoque errado, tudo errado, não tínhamos controle. Então. sem controle nós erramos muito... principalmente nas compras né”;
- as necessidades fiscais, como se evidencia no fragmento da entrevista “o que nos levou a trocar o sistema, foi as obrigações que você tem de apresentar os arquivos eletrônicos para o governo e até hoje nós estamos sofrendo com isso” (AUCLIDES);
- a falta de integração com outras áreas, como pode ser visualizado no comentário abaixo,

que eu percebo é que o [BOTE] no nível que a [Alfa] está chegando já não tinha mais é suporte, não dava mais vazão para o que precisava a nível de tributo de várias coisas até de RH como ponto que ainda não foi implantando...mas que eu sei que o [Shiva] tem a estrutura que o [BOTE] SIGA não tinha [VÂNIA];

- a “estagnação” ou a falta de manutenção do sistema anterior foi evidenciada como outro motivo com três vertentes, que emanam da falta de um setor de desenvolvimento: a atualização enquanto *software*, as atualizações no *hardware* e a necessidade de mais informações.

Em relação a esse último motivo para a troca da ferramenta, cada uma das suas três vertentes tem desdobramentos específicos na história da empresa. A primeira vertente da “estagnação”, a atualização enquanto *software* surgiu ao se identificar que até determinado momento da história da Alfa existia um software implantado, aqui identificado como BOTE. O BOTE também era comercializado como produto de um setor específico da empresa. Porém, o setor foi desfeito com a saída de um sócio. Com sua saída, criaram-se dificuldades em relação à manutenção e atualização do sistema enquanto *software*, pois a falta de conhecimento do seu desenvolvimento dificultava sua atualização e correção, tornando o sistema instável.

Já a segunda vertente da “estagnação”, a atualização de *hardware*, foi manifestada pelos respondentes como comprometida pelo medo de incompatibilidade com o sistema. Fator este importante, pois havia a necessidade de um equipamento mais rápido nas respostas e mais robusto, em relação a suportar uma maior quantidade de acessos. Essa quantidade deveria ser aumentada, já que a abertura de lojas e o crescimento de vendas congestionavam o servidor, o que forçou o sistema anterior para além de suas capacidades em relação à quantidade de usos; ele era tão “remendado” que quando foram trocar de servidor Auclides comentou que:

trocamos uma vez e foi um ‘deus nos acuda’[isso por que o sistema] foi feito com tanta coisinha por fora, que nem o programador sabia o que ele precisava (AUCLIDES).

Sua instabilidade; isto é, diversos erros no sistema, levaram a percepção de que os resultados mostrados pelo sistema poderiam estar errados principalmente em relação ao estoque que cresceu, rapidamente. Um dos indicadores para o problema no estoque são mercadorias que constam no sistema, mas já foram vendidas, ou que existem no estoque, mas não constam no sistema. Atenção deve ser dada a esta questão, pois esse tipo de problema pode mascarar perdas do estoque. Este “legado” persiste no sistema novo, pois o banco de dados de estoque do sistema antigo foi todo carregado no novo.

Por último, a terceira vertente da “estagnação” foi a necessidade de mais informações e cruzamentos do sistema, que pela falta de uma equipe de desenvolvimento não seria possível criar. Isto é, não seria possível desenvolver mecanismos que pudessem trazer usos mais estratégicos para o sistema antigo. Esses aspectos podem ser identificados na manifestação da Milena:

o [BOTE], o sistema anterior, ele foi estagnado. Além dele não trazer nenhuma confiabilidade nas informações ele não era uma ferramenta estratégica, ele era operacional.

Apesar de alguns destes motivos apontados serem interligados, a percepção de importância deles, ou sua relevância, diferem entre indivíduos e até conjuntos de indivíduos. Aqueles mais envolvidos com tecnologia enfatizam os problemas de manutenção e instabilidade, já os mais voltados para usos operacionais, focam no controle e na falta de confiabilidade dos dados.

Essa diferença nas observações pode ser explicada pelos argumentos de Gergen (1999), uma vez que a realidade dos indivíduos contribui para a forma que cada um olha para a ferramenta e defende sua necessidade de mudança. Em outras palavras, os motivos aparecem como diferentes, porque cada indivíduo vê a necessidade pelas suas próprias lentes e subjetividades. Havia um consenso sobre a necessidade de mudança; contudo, esse consenso só se mostra após um aprofundamento no contexto.

Além do que, observou-se uma dinâmica nos motivos apresentados por determinadas pessoas de acordo com implicações de suas práticas cotidianas no contexto. A partir das observações, foi possível compreender que eventos recentes alteraram o discurso de alguns entrevistados. Em relação a essa constatação, Berger e Luckmann (1985) chamam a atenção para que o discurso seja analisado em seu contexto justamente para que seja possível extrair seu significado. Isso acontece na medida em que esses eventos mostraram novas prioridades, que sobrepujaram os discursos mais antigos, ou quando problemas foram sanados e algumas dessas necessidades e motivos por trás da escolha da ferramenta, também mudaram nos seus discursos.

Esta situação fica bem exemplificada em três momentos identificados durante a pesquisa: quando o discurso da Célia foi modificado pela apresentação dos resultados no segundo semestre de 2014; quando o discurso de Auclides foi modificado após ter começado a verificar questões contábeis; e em um momento no qual a diretoria identificou a necessidade de deixar de lado as decisões baseadas em *feeling* e buscou meios para passar a se basear em dados pra a estratégia.

Sobre o primeiro, a modificação do discurso da Celia, durante uma observação; antes de sua entrevista ser feita, apontou que a necessidade de mudança do sistema era o crescimento da empresa. Com o aumento do número de lojas e pedidos, a quantidade de acessos ao sistema cresceu, o que causava sua instabilidade; e como ela participa do comercial, percebia isso como relevante. Contudo, após a apresentação do resultado semestral extraído do sistema novo, após os ajustes feitos no primeiro semestre de 2014, em uma reunião para fechar uma das lojas, ela alterou seu discurso para a necessidade de controle tal qual foi captado na entrevista.

O segundo momento que exemplifica a mudança nas prioridades em torno da ferramenta se manifesta no discurso de Auclides. Em vários momentos, tanto em reuniões, quanto em conversas paralelas ele argumentava que o motivo da escolha do sistema era a dificuldade de gestão da organização pelo sistema anterior que, além de apresentar instabilidade, não permitia cruzamentos de dados em relatórios, para a tomada de decisão. Depois de certo tempo, durante a coleta de dados, ocorreram mudanças nas leis fiscais, que obrigaram as empresas a se organizar para usar o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED)⁵, e problemas na contabilidade da empresa⁶, dentre outros motivos, levaram Auclides a dar prioridade as questões fiscais do que nos outros aspectos que antes manifestava no cotidiano.

O terceiro momento, que exemplifica a mudança nas prioridades em torno da ferramenta, se manifesta a partir das alterações no comportamento na diretoria após 2009, por conta da redução das vendas. Os diretores perceberam que só o *feeling* não bastava, necessitavam então de dados mais concretos para tomar as decisões da empresa. Sobre essa constatação, Milena recorda que essa alteração de pensamento e busca por informações surpreendeu muita gente. Em suas palavras, quando foram olhar os números da empresa, após os ajustes no sistema em meados de 2014:

[os diretores] nunca imaginaram aquela coisa. Porque isso nunca foi visto antes, nunca foi trabalhado decisão em base de números nessa empresa, foi tudo sempre governada no emocional (MILENA).

Com base nesses diferentes motivos, era de se esperar que os membros organizacionais buscassem um sistema conhecido que atendesse a esses motivos. Esse argumento vai ao encontro do entendimento de Kaplan e Jarzabkowski (2006) de que aparentemente o fator de maior peso na escolha é a familiaridade do gestor com a ferramenta. Contudo, a noção de “familiaridade” que eles discutem não se aplica a esse contexto. Isso ocorre uma vez que, apesar de uma das gestoras ter feito um levantamento das ferramentas mais comumente utilizadas pelo mercado, a

⁵ Por conta de suas alterações pelo Decreto n° 7.979, de 8 de abril de 2013 mais informações no Manual de Orientação do Leiaute da ECD, disponível em:

<http://www1.receita.fazenda.gov.br/sistemas/sped-contabil/download/Manual_de_Orientacao_da_ECD_2015-03-04.pdf>

⁶ Falecimento do contador interno, dificuldade de contratação de contador/empresa de contabilidade e atrasos nos balanços de 2013 e 2014

Alfa descartou esta lista, e optou por escolher um sistema que não conhecia, no sentido de não ter referências locais, e por não ter sido a Alfa a entrar em contato com a empresa, e sim a desenvolvedora do Shiva, que buscando expandir seu mercado para o Espírito Santo, entrou em contato com ela, diretamente. Vale ressaltar que a Alfa foi o primeiro cliente desse *software* no estado.

Portanto, na Alfa a escolha da ferramenta tem mais relação com o argumento sobre escolha do tipo de ferramenta de Jarzabkowski e Giulietti (2007), pois no contexto apresentado, não havia como a ferramenta escolhida ser, necessariamente, a melhor para lidar com a situação já que não havia clareza sobre as necessidades prioritárias. É possível argumentar que apesar de haver um consenso na necessidade de mudança, não há de forma clara um consenso sobre qual motivo de mudança pesaria mais para a escolha de ferramenta.

Ao se olhar para os envolvidos na escolha da nova ferramenta, que foram o Diretor Operacional, a Gerente de T.I e o Ex-gerente de *E-commerce* e seus discursos sobre o motivo da troca da ferramenta, eles tendem a enfatizar a gestão estratégica no sistema novo. Dentro desta ótica, a “ênfase na gestão estratégica”, tem diferentes sentidos para cada um, conforme suas prioridades. Assim, se pode chegar à conclusão de que a necessidade objetiva de mudança do sistema está ligada e subjetivada a interesses do sujeito social, relacionadas com as características das funções que assumem.

Quanto à justificativa, para que esse motivo levasse à mudança de *software* naquele momento, o destaque foi dado ao crescimento da empresa. O crescimento surge como justificativa dos motivos manifestados, pois pelos outros relatos coletados, além do relato dos três sujeitos que decidiram qual *software* comprar, consegue-se perceber esse crescimento como a origem dos demais motivos apresentados.

Acrescenta-se ainda que, o crescimento acelerado da organização nos anos anteriores a 2009 foi fomentado por: facilidade de acesso a crédito; o desenvolvimento do sistema de gestões de produtos⁷; a abertura de lojas; e do centro de distribuição próprio. Todos esses fatos fizeram com que a estrutura de

⁷ Criação dos cargos de “gestores”, responsáveis por analisar, comprar e gerir conjuntos específicos de produtos,

peçoal, estoque e endividamento aumentassem muito, sendo saneados pelo faturamento crescente. Exemplificando-se melhor, o estoque quase quadruplicou em termos de preço de custo; questões essas que forçaram o sistema antigo ao seu limite. Porém, com a forte retração no faturamento que a Alfa teve nos anos posteriores a 2009, ela deixou de sanear suas despesas e investimentos, permitindo perceber que haviam desenvolvido, ao longo dos anos, uma estrutura pesada, e um passivo bastante elevado.

Claramente, a retração, isoladamente, não é o motivo principal pela mudança de *software*, pois a análise de dados indica a retração como agravante dos diversos problemas que já ocorriam, a partir do crescimento baseado no *feeling* e das demandas de mudanças no *software*.

Essa percepção de que havia um descompasso entre receita, produtividade e despesas, se pode apontar como marco da identificação por parte dos respondentes, de que havia a necessidade de “deixar o *feeling* de lado” e observar os números reais para a tomada de decisões mais assertivas. Sobre isso, Milena comenta que “isso nunca foi visto antes, nunca foi trabalhado decisão em base de números nessa empresa, foi tudo sempre governada no emocional [*feeling*]”. Isto por sua vez pode ser traduzido em profissionalização, isto é estas questões trouxeram a “necessidade de traçar uma estratégia de profissionalismo na empresa coisa que não existia” (MILENA).

Assim, o forte crescimento, baseado no *feeling* e a posterior retração do faturamento permeiam o reconhecimento de que a empresa passou a ter várias necessidades ao longo do seu crescimento: o melhor controle, o entendimento de que as áreas da empresa devem ser mais entrosadas, a redução da saturação no sistema antigo, que levou a problemas de instabilidade e confiabilidade, a necessidade de uma ferramenta que possibilitasse a análise de dados da empresa para a tomada de decisão, a análise estratégica dos dados. O Quadro 8 resume essas questões.

Quadro 8 - Crescimento

	Noesis (como)	Noema (o que)	Redução (motivo)
Fenômeno	Interesses e leituras ambientais	Necessidade de Mudança	Crescimento baseado no <i>feeling</i>

Fonte: Desenvolvido pelo Autor

Ainda, sobre a substituição do *feeling* pelo uso de uma ferramenta mais profissional de gestão é possível perceber que trouxe outras transformações. Por exemplo, causou certo “afastamento” da família de algumas relações de trabalho, isto é mudou a relação da articulação entre a família e a organização (FISCHER, 2000). Trouxe a percepção de que administração no *feeling* ou pelo “coração” não é a melhor. Esta questão fica mais clara nos recortes das entrevistas:

[...] tem pessoas sentindo, que sentem isso, pois agente administrava muito por coração e isso é um erro né? Por exemplo, empresa familiar, acaba fazendo muito isso, ‘administrando com o coração’, isso não esta mais sendo hoje não [...] [Administrar pelo coração é:]Tipo assim, o funcionário é bom, coisa e tal, vamos segurar porque ele é "bonzinho" é de confiança, mas se você puser outro profissional ali, um que agente não conhece, talvez renda mais (AUCLIDES).

[...] essa emotividade excessiva [...] é um complicador na hora de fazer uma demissão, na hora de você falar algumas coisas mais sérias [e] está tendo uma tentativa, agora, de criar um certo afastamento para poder criar limites... E eu até entendo que este afastamento é um pouco traumático porque antes estava muito coladinho (WESLEY).

Esses dois segmentos de entrevista são complementares no sentido de que ambos justificam o argumento do afastamento da família em relação a questões emocionais e afetivas, compreendendo a necessidade de profissionalismo nas relações. Mais ainda, essa questão se estende além da “contratação de profissionais”, implicou também na formulação de “um combinado de que a empresa está se profissionalizando e que é necessária a especialização acadêmica das pessoas chave” (MILENA). Além das questões relativas à escolha da ferramenta e como a ferramenta se apresenta, há a expectativa de como ela será antes de sua implantação. Tópico que será discutido a seguir.

5.2.3 Expectativas e Transformações

Após a escolha da ferramenta para as pessoas na empresa há a expectativa de como ela será, uma construção social a partir do discurso dos representantes do *software*, da diretoria quando repassa a informação da compra e troca do sistema. E das interações entre os grupos sociais na empresa em torno das manifestações relacionadas com o *software*. Portanto, este tópico busca relacionar as expectativas sobre a ferramenta estratégica após sua escolha e antes de sua implantação.

O primeiro contato com a ferramenta, como já apresentado, foi durante a sua escolha. Este contato parte da apresentação formal, institucional, do comercial, da ferramenta para apresentar toda sua potencialidade, suas funções, objetivos, interações, facilidades e resultados. Esta apresentação institucional formal é, eventualmente, um esforço dos interessados em vender o produto (o Shiva), logo não abrange possíveis dificuldades, problemas, ou entraves que seu produto possa ter.

Além disso, como discutido no tópico anterior, a escolha da ferramenta é permeada pelas construções sociais dos membros da empresa incumbidos de escolhê-la. Tais construções definem a avaliação da ferramenta em uma lógica na qual a análise de diversas características e funcionalidades podem ser deixadas de lado, frente às construções sociais sobre outras características e funcionalidades consideradas como importantes.

Estas construções não são compartilhadas por todos, mas geram uma interpretação de como será o uso, a partir da divulgação de como deverá ser a ferramenta por quem a escolheu. Essa divulgação se insere nas construções dos sujeitos, e podem ser vistas como “deturpadas” quando eles passam a incluir em suas construções a experiência de usar a ferramenta. Por exemplo, Amanda relembra:

falaram que [o sistema] era o melhor, né? Mas, quando foi implantado eu não vi isso, até por conta de todos os problemas de implantação.

Desse recorte de entrevista se consegue separar que, a sua expectativa não foi confirmada. Entretanto, apesar dos problemas de implantação, os recortes da argumentação da Amanda: “falaram que era o melhor”, e “eu não vi isso” podem ser compreendidos no sentido da ferramenta ser “a melhor” para um problema/questão específica consideradas importantes nas construções sociais nas quais se insere. Pois, durante a observação, foi possível identificar outras construções sociais no sentido de reconhecer as contribuições do sistema a despeito dos problemas de implantação. Por exemplo, sobre a nova ferramenta:

Muito melhor, mais clara, teoricamente mais rápida, e algumas funções que você executava no sistema antigo, ele dava um erro, e você tinha que ficar tentando, tentando, por exemplo, o sistema ficou fora do ar. Ou você deixava para fazer fora do horário, que tinha poucas pessoas usando, e esse aqui ele é mais “robusto” é mais desenvolvido (LEANDRO).

A mudança foi que nossa dificuldade era para tirar pedido... e hoje está muito mais fácil... agente é venda... agente tira pedidos, então agora é muito mais fácil tirar pedidos (MARCELO)

A partir dessas manifestações, argumenta-se então que, a expectativa sobre a ferramenta estratégica pode ser a "ideal" para um grupo e que não necessariamente exprime a interpretação de todos os grupos que formam a organização. Este argumento fica bem claro, no relato a seguir.

a gente achou que tinha comprado um software pronto para “sentar” e que ele viesse nos dar tudo que agente tava precisando e na realidade o que foi vendido, não foi vendido o que estava sendo falado (MARILENE).

Esta visão de que o sistema, a princípio, não era o que lhes foi apresentado não é isolado dos discursos dos entrevistados; porém, consegue-se perceber que existem variedades de expectativas, e percepções de distorções entre o discurso e resultado. Por exemplo, enquanto Wesley acreditava que ele deveria servir para agilizar as vendas, para Milena o sistema deveria contribuir para controlar melhor o estoque e viabilizar a implantação de estratégias. Em suas palavras:

a visão é que ele seria um facilitador, ele aproximaria a ação o resultado daquilo que foi pedido, né? Que as etapas seriam encurtadas, mas não foi isso que aconteceu. As etapas continuam as mesmas... Mudou a cara, mudou o jeito, mas a demora, a demora entre aprovação e resultado aumentou ou ficou igual e isso para a venda é fundamental, você tem que ter uma resposta muito rápida, entendeu? É como se você mudasse o sistema, mas não mudasse a metodologia de trabalho (WESLEY).

Olha, ele é exatamente o que eu planejei [...] talvez ele não tenha atendido muito as minhas expectativas na parte do estoque, eu achei que fosse ser melhor, mais confiável, apesar de que pode melhorar... ele ainda não supriu minha expectativa todo meu desejo, principal para implantar o [Shiva] era implantar uma estratégia nessa empresa (MILENA).

Essa última é uma reflexão divergente da argumentada por Wesley, porém ambas apresentam a mesma origem, que é a expectativa de transformação dos processos internos.

Pelo conjunto de relatos da Milena se percebe que, além de acreditar que o sistema servirá para reestruturar processos, como Wesley, ela também acredita que o Shiva servirá para a própria estratégia da empresa. Todavia, seu discurso difere das outras expectativas apresentadas, no sentido de "ser exatamente" o que foi planejado, uma vez que a “percepção geral” é de que ele não é o que foi planejado. Embora o despreparo na aplicação da ferramenta possa ser uma das causas da

transformação, no sentido de torná-la um símbolo de uma mágoa, que atrapalha percepções "positivas" acerca da ferramenta.

Além dessas manifestações, há também construções que reconhecem o propósito da ferramenta em oferecer uma utilidade para outros grupos sociais, mesmo quando essa utilidade não está alinhada com seus próprios interesses. Isso ficou evidente para o pesquisador durante uma observação, que um gerente deixou claro que o "sistema novo deveria vir para melhorar as vendas, no sentido de ser mais ágil e fácil que o anterior, e não uma ferramenta para fazer estratégias ou ter um controle melhor, como pensa a diretoria" (JEFERSON).

É interessante perceber nesse discurso que Jefferson reconhece a escolha pela diretoria de uma ferramenta estratégica, mas indica que a ferramenta deveria ser voltada, para as questões operacionais e não estratégicas.

A partir dessa diversidade pode-se argumentar a existência de redes de motivos e interesses em torno da implantação do *software*, muito mais subjetivos do que objetivos, inclusive referentes ao contexto educacional dos tomadores de decisão (GUNN; WILLIAMS, 2007). Especificamente sobre esse "contexto educacional", Milena possui nível superior em Administração e o Jeferson não, o que por sua vez pode ser uma pista do motivo por trás do desejar uma ferramenta mais operacional, e outro uma mais estratégica.

Dessa discussão podemos então argumentar que subjetivamente há um sentimento de não atendimento a todas as expectativas esperadas. Este não atendimento, ou divergência entre o esperado e realizado, parece ser gerado de forma objetiva por uma construção idealizada do que seria o sistema vendido em contraste a expectativas distintas, originadas nas diferentes construções sociais dos sujeitos.

Essas divergências podem, então, ser explicadas pelo entendimento de que os motivos, interesses, e até formas de uso do sistema geram expectativas mais subjetivas do que objetivas. Isto é, "em um macro-nível uma prática é uma forma institucionalizada de fazer algo. No micro-nível é uma forma de fazer algo por uma razão" (BELMONDO; SARGIS-ROUSSEL, 2015, p. 92). Neste estudo, essas razões, em torno do uso do *software*, baseiam-se predominantemente em aspectos subjetivos. O Quadro 9 apresenta o resumo dessa discussão.

Quadro 9 - Redes de Motivações

	Noesis (como)	Noema (o que)	Redução (motivo)
Fenômeno	Não atendimento das expectativas	Divergência entre o "vendido" e as expectativas socialmente construídas	Redes de motivos e interesses

Fonte: Desenvolvido pelo Autor

Questões relacionadas ao tipo de uso do sistema antigo, também podem influenciar, pois é justamente a partir do momento em que se instalou o *software* é que se começa a perceber a diferença entre a expectativa e a “realidade”. Assuntos relacionados ao uso estão descritos no próximo tema.

5.3 PRÁTICAS NO USO DA FERRAMENTA

Compreender a forma de uso de um sistema *a priori* exigiria ignorar que seu uso é construído no contexto organizacional. Isto é, estamos analisando um *software*, logo se espera que os vendedores possam vender através dele, e que o financeiro controle receitas das vendas e despesas da organização por meio dele, e assim por diante. Contudo, como já apresentamos, o uso, ou o relacionamento do indivíduo com a ferramenta é muito mais complexo do que uma relação ligada somente ao papel institucional do cargo que o ator social assume formalmente em uma organização.

Assim, justamente para captar essa complexidade, buscaram-se compreender melhor quais são e como é construído cada tipo de uso, e as possíveis transformações da ferramenta em cada tipo de prática no uso. Vale ressaltar que, segundo Spee e Jarzabkowski (2009), os indivíduos selecionam ferramentas e usos para tornar legítimos seus interesses particulares. Essas particularidades, socialmente construídas, já foram discutidas inicialmente no motivo de escolha da ferramenta; agora, nos aprofundaremos nos usos possíveis a partir dessa perspectiva, pelos tipos de usos da ferramenta identificados.

5.3.1 Uso focado em vendas

A primeira forma de uso percebida é o uso desenvolvido de cima para baixo, proposto diretamente pela diretoria, com forma institucional. Isto é, a percepção de que o uso, pelo Shiva seria/é como bem apontou Fabrícia “focado nas vendas”. Sendo que se deve ter em mente que no cotidiano este uso “institucional”, composto por práticas, não são da organização, são construídas pelas pessoas, inseridas em um contexto comum (MANTERE; SILLINCE, 2006). Outro recorte de entrevista que fortalece esse argumento do foco⁸ em vendas é que, os vendedores, por exemplo:

usam muito para consulta, consultam preço, produto, estoque. Muito para consulta, orçamento aqui a gente faz muito orçamento para venda (VÂNIA).

Visto por outro lado, descreve-se que o Shiva foi escolhido pelo interesse de um grupo por uma ferramenta estratégica. Logo, os vendedores, como praticantes de estratégias, deveriam fazer usos estratégicos da ferramenta e não somente “vender”. Essa ideia é distorcida na organização ao passo que, por exemplo, Célia aponta que a estratégia da organização é voltada para vendas, e em suas palavras “a nossa estratégia é [...] fazer vender, né?”. Assim, de acordo com essa percepção, se os vendedores “só” venderem estarão cumprindo com sua função.

No entanto, apesar de ser uma empresa que atua em varejo e atacado, cuja fonte de rendimentos é a venda, essa percepção do “uso focado em vendas” tornou-se mais claro a partir do novo sistema. O que por sua vez causou um “afastamento” do possível uso estratégico pelos vendedores. Isso ocorre, pois como pode ser visto no recorte de entrevista a seguir, os diretores influenciam o uso específico em vendas, tanto direta quanto indiretamente. Segundo Fabrícia os diretores

[...] têm mais uma cultura de analisar as vendas, venda, venda, venda, venda, não olham o entorno disso, tipo a inadimplência, é uma coisa que agente não olha mensalmente (FABRÍCIA).

Seguindo os argumentos de Ward (1988) e Fischer (2000), a estratégia é permeada pela família, numa articulação entre organizações. Deste modo, uma vez que os

⁸ Note que este foco não refere-se a uma estratégia, ou teoria como o “foco” das estratégias genéricas de Porter. Ver: PORTER, Michael, E. **Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. EUA, New York; The Free Press, 1998.

sócios têm essa “cultura” do foco em vendas, como apresentado por Fabrícia, foi possível repassar essas leituras à ferramenta.

Esse argumento também foi manifestado por Guilherme, que em uma das reuniões do sistema apontou as demandas dos gerentes por informações; caso não estivessem ligadas ao foco da empresa que é vendas, entrariam numa longa fila de espera, o que por sua vez limita o uso de outros painéis. Ainda nesse sentido

[...] o sistema dá muito dado, ah por exemplo, cliente que comprou, não comprou nos últimos seis meses, consegue analisar se foi feito uma de devolução, depreende identificar o motivo ele consegue fazer uma análise geográfica das vendas deles, para qual região ele tá vendendo mais. Entretanto, os vendedores não usam a ferramenta ‘porque não é disponibilizado para eles’ (FABRÍCIA).

Desse recorte da entrevista percebe-se que há múltiplos painéis e relatórios dentro do sistema que possibilitariam usos mais estratégicos para os vendedores, porém, esta “cultura de vendas” parece legitimar um uso da ferramenta por parte deles que ignora esse potencial. Isso fica mais claro a partir da compreensão de que, o que Fabrícia chama de “cultura dos diretores” se evidencia a partir do fato de que um dos poucos relatórios que o sistema antigo tinha, era o acompanhamento das vendas. Assim, as vendas eram pontuadas e cristalizadas como um indicador importante, com o qual, conjuntamente com o *feeling*, traçava-se a estratégia da empresa.

Mais ainda, o cerceamento dos usos estratégicos da ferramenta pelos vendedores, também fica amarrada à falta de treinamentos, pois muitos relatos do diário de campo e entrevistas apontam o desconhecimento dos painéis que permitiam esse uso dentro do sistema. Quando perguntados sobre usos mais proativos, tanto no sentido de pedir mais informações ou perguntar como determinado painel funciona, os vendedores afirmavam que não faziam isso.

Assim, temos um uso da ferramenta que, a despeito dos seus múltiplos potenciais, o transforma em algo alinhado com a cultura de vendas, e que afasta o vendedor da possibilidade de analisar informações, para então direcioná-lo para usos “operacionais”. Nas observações, foi identificado o desenvolvimento de práticas específicas relacionadas com esse uso. Por exemplo, foi observado em uma das lojas que um vendedor com um cliente, queria dar um desconto que parecia ser “grande”, pois este seria superior ao limite de desconto pré-aprovado, uma margem para negociar que os vendedores possuem. Caso este seja ultrapassado, o sistema

trava o desconto e um aviso no sistema é lançado para que um gestor⁹ ou diretor “libere” o desconto. Diante do valor do desconto, o vendedor ligou para uma gestora, e não ao gerente da loja, para pedir o desconto, e em seu discurso falou que “a diretora [comercial] estava ocupada atendendo um cliente, e por isso não poderia liberar o pedido”. Contudo, o vendedor nem chegou a entrar em contato com a diretora, pois o próprio pesquisador havia encontrado com ela na escada. Portanto, o vendedor “jogou” com a gestora para tentar conseguir um maior desconto para seu cliente.

Essa prática não é isolada, ela é socialmente compartilhada por outros vendedores. Fabrícia comentou que outro vendedor, anteriormente, havia pedido um desconto para uma venda, e ao conferir o painel da ferramenta, ela auferiu que aquela venda traria um prejuízo, pois quase zerava o valor de um produto. Nesta ocasião apontou que:

[fico] assustada. Esses vendedores ‘jogam verde’ e mesmo sem eu ter autorizado o desconto ela fechou a venda [...] parece que eles jogam contra a [Alfa] em favor do cliente (FABRÍCIA).

Desse recorte de entrevista e os argumentos pontuados é possível associar essa atitude dos vendedores à “cultura” do foco em vendas; uma vez que eles possuem no seu ambiente, fatores construídos que os levam a fechar vendas, quase que “a qualquer custo”, motivados pelo seu contexto de trabalho. Essa análise vai ao encontro do proposto por Fernandes e Zanelli (2006) uma vez que é possível perceber que essa cultura da família é um fator que tende a influenciar e criar forma valores, normas, e padrões esperados de comportamento.

Outra questão que surge desta liberação de pedidos é o tempo gasto com a operação. Em várias ocasiões, em reuniões, foi possível perceber que os gestores e diretores ficaram boa parte do tempo analisando pedidos de liberação de desconto. Quando indagados, apareceram duas justificativas, a primeira, em relação a um problema na métrica do sistema de verificar o limite pré-liberado, e segundo os vendedores, por conta da proximidade dos diretores e gestores, burlam a hierarquia de se dirigirem primeiramente aos seus gerentes, para conseguir descontos maiores.

⁹ Os gestores podem liberar descontos mesmo que o conjunto de produtos no orçamento do cliente não contenha produtos de sua gestão. A exemplo, um gestor de refrigeração pode autorizar descontos em móveis.

Dessa forma, pode-se dizer que há uma leitura subjetiva, compartilhada, sobre o fator transformador de práticas e da ferramenta que é a construção social dos sócios sobre a ênfase às vendas. Em outras palavras, as metas e prêmios dos vendedores, as cobranças de resultado dos gestores e gerentes são todos vinculados ao faturamento de vendas, unicamente. Além disso, há fatores implícitos como o que já foram apresentados de “cultura de vendas” reforçados por comentários da diretoria, que como verificam essa informação regularmente; acabam por fazer comentários também recorrentes para os vendedores e gerentes como: “você vendeu tanto, devolveu tanto” (VÂNIA). O Quadro 10, a seguir, organiza estes argumentos.

Quadro 10 - Foco em vendas

	Noesis (como)	Noema (o que)	Redução (motivo)
Fenômeno	“Cultura” dos sócios/da empresa	Análise feita somente por vendas	Imposição, implícita e explícita, para foco em vendas

Fonte: Desenvolvido pelo Autor

5.3.2 Uso para Subverter

Diferente do uso focado em vendas, que pôde ser analisado como desenvolvido pela influência implícita (construção social dos sócios) e explícita (institucional) da diretoria; o uso descrito aqui é gerado diretamente pelos grupos sociais por conta de seus interesses e percepções do contexto. Estes, de certa forma, transformaram a ferramenta em uma alavanca para (tentar) causar mudanças em seus contextos, que por sua vez vão ao encontro do argumento de Hodary (2009) quando apresenta que as ferramentas estratégicas podem, pela visão da prática, ser utilizadas de formas imprevisíveis.

Essas mudanças, ou usos imprevisíveis, podem ser tanto na forma de organização, quanto nas próprias práticas do dia a dia. De fato, a gerente de RH organiza mensalmente uma reunião com os gerentes e gestores para apresentar a eles os resultados do mês e fazer cobranças pontuais. Nessas reuniões, o tópico principal eram as vendas de cada loja, ou o faturamento por gestão, o que reforça a experiência institucional do foco em vendas. Nessas reuniões os gerentes e gestores estavam lá, somente para ouvir. De acordo com Rafael, a gerente de RH estava a “fazer o trabalho de um monte de marmanjo”, já que ela é que montava a apresentação e eles só assistiam, com contribuições pontuais.

Essa atitude pode ser interpretada como um legado de práticas geradas pelo sistema antigo, que por não gerar relatórios, os dados eram¹⁰ reunidos e tratados em programas paralelos, como planilhas de *Excel*. Assim, como era complicado para os gerentes e gestores fazerem esse tipo de coisa, ou não eram esperado deles essa ação, as reuniões aconteciam dessa forma.

Contudo, já que o Shiva é capaz de fazer inúmeros cruzamentos de dados, com relatórios fáceis de montar, com o avanço do sistema novo, com painéis principais já montados para os gerentes e gestores, somados ao aumento do grau de confiabilidade dos dados, pensou-se em uma estratégia diferente para estas reuniões. A ideia para a nova formatação da reunião surgiu de um funcionário, que consistiu em transferir a responsabilidade de captar os dados no sistema e montar as apresentações para os gerentes e gestores. De acordo com o diário de campo, Rafael fez a seguinte colocação:

passar para os gerentes essa responsabilidade de prospectar, analisar os dados de suas próprias lojas e vendedores, e então cobrar que eles se justifiquem quanto aos resultados obtidos tanto os positivos quanto aos negativos

Isso é importante, pois passada tal responsabilidade para os gerentes e gestores, poder-se-ia causar a ampliação do uso da ferramenta tanto no quesito aprendizado de uso, quanto informação, uma vez que eles deveriam, então, usar o sistema tanto para captar os dados, quanto em relação a fomentar o pensamento estratégico. Pois deveriam, a partir dos dados coletados, os analisarem e apresentarem as respectivas “justificativas” de seus achados.

É importante notar que a ferramenta estratégica dessa forma seria útil para gerar negociações e novos significados, adaptando o uso da ferramenta a partir do contexto e conhecimento prático, gerar novas práticas, ou chamar a atenção para outros aspectos da estratégia (BELMONDO; SARGIS-ROUSSEL, 2015).

A ideia, então, foi apresentada à Gerente de RH. Ela apreciou e comunicou aos gerentes e gestores, que na próxima reunião haveria uma mudança: que o Gerente de *E-commerce* faria uma apresentação na sua Unidade, e que aquele seria o modelo a ser seguido nas próximas reuniões. Após esse comunicado, a gerente fez

¹⁰ Diretores, gerentes e gestores ainda têm esse tipo de comportamento.

sua apresentação já recorrente de outras unidades (lojas). Depois disso, o Gerente de *E-commerce* fez sua apresentação, mas deixou os outros presentes bastante apreensivos, uma vez que sua apresentação levou quase uma hora.

Duas semanas antes da próxima reunião, a Gerente de RH mandou um novo comunicado por e-mail, com a descrição de quais indicadores deveriam ser apresentados e algumas outras diretrizes para a próxima reunião. Nas semanas seguintes, pelas observações, pôde-se perceber um sentimento misto entre os gerentes e gestores, alguns estavam apreensivos, com muitas dificuldades e ficavam ligando e conversando entre si para saber como fazer a apresentação, outros estavam mais irritadiços, se desculpando por estarem muito ocupados para fazer aquilo. Isaltino, como descrito no diário de campo, comentou que teria que fazer em casa, já que na empresa não teria tempo. Houve também casos específicos de gerentes que acharam a ideia interessante porque poderiam, justamente, fazer suas justificativas sobre seus resultados como foi o caso do Gerente da unidade 05. Na reunião, a maior parte dos presentes estava nervosa, e algumas questões interessantes surgiram:

- a Gerente de Rh não deixou de fazer sua atividade de reunir dados das unidades, e estava com este material, mostrando-se consciente dos resultados das lojas e fez alguns comentários, mas não chamou a atenção para nenhum dado errado, ou diferente do dela. Posteriormente, quando questionada, alegou que iria fazer pontualmente em separado, pois não queria deixá-los mais apreensivos;
- uma gestora, a que tem mais afinidade com o sistema, não fez sua apresentação, alegou que não teve tempo e foi repreendida. Após a reunião, quando perguntada sobre o motivo, não quis responder;
- um gerente não fez uso dos dados sistema, toda a apresentação dele foi pautada em planilhas próprias de *Excel*, de acordo com ele, nem todos os dados da sua unidade estavam no sistema.
- por último, um gerente fez sua apresentação em papel e a leu para os presentes. Foi a apresentação mais rápida, mas não apresentou todos os indicadores requisitados pela Gerente de Rh. Antes de sua apresentação, comentou que fez assim, pois não sabe usar o *Powerpoint* e que teve dificuldades com alguns indicadores.

Esse relato é importante à medida que se pode perceber que, a partir da mudança para a nova ferramenta, novas práticas e novas informações puderam emergir. Inclusive, a reunião deixou de ser expositiva para virar um espaço para o diálogo, já que os presentes deram suas opiniões, analisaram os números uns dos outros, e de forma mais ativa do que presenciado nas reuniões anteriores.

Outra mudança a partir do uso da ferramenta foi identificada no relato de Marilene, para quem o Shiva “serviu até como uma forma de formalização de documentação”. Ela apontou que aproveitou a transformação do sistema para realizar uma mudança, consciente, em algumas práticas dos sócios. Vale ressaltar, que servir como forma de formalização de documentos é uma transformação do uso da ferramenta, pois ela não havia sido pensada para isso. Segundo Marilene:

vamos dizer, a diretoria tinha certos hábitos, é uma coisa que eu consegui evoluir muito, que posso falar sobre o sistema que também é da diretoria ‘ah eu vou aqui no caixa, e tenho uma retirada x’

De acordo com esse recorte de entrevista e o posicionamento de Marilene, os diretores, principalmente os sócios, antes da mudança do sistema, pediam ao financeiro para pagar contas pessoais, ou faziam retiradas do caixa sem documentos, o que dificultava o controle. Assim, com a mudança do sistema, ela se organizou e falou com os diretores que:

Ó o sistema mudou, tem que mudar essa cultura x, que agora eu não posso fazer dessa maneira, vamos mudar? Vamos? Não posso tirar [retirada do caixa] sem documento (MARILENE)

Isto é, ela usou o sistema como uma forma de mudar uma prática dos diretores, e obteve sucesso. Marilene, pelas suas observações do contexto, percebeu que poderia usar o sistema para fazer com que os diretores parassem de requisitar dinheiro do caixa; e mais ainda, comentou, em outro momento, que quando os diretores vinham pedir dinheiro sem um documento, ela negava, dizendo que ia dar problema no fechamento do sistema e na contabilidade. Ainda, sobre essa tentativa de mudar práticas, Milena argumenta que:

isso é uma dificuldade muito grande, porque dentro dessa mudança de sistema, tem que ter uma mudança de cultura e isso p. mim é uma maior dificuldade de implementar um sistema estratégico na empresa

Nesse recorte de entrevista é possível perceber que há uma compreensão prévia que mudanças podem ocorrer na empresa por conta da mudança do sistema. Isto

deve ser analisado com cuidado, porque este argumento aponta que o sistema então não foi só adquirido para possibilitar a tomada de decisão estratégica, mas como também para causar uma mudança na empresa como um todo.

De acordo com esse posicionamento, a mudança seria para que os indivíduos também pensem em termos estratégicos, como se a ferramenta fosse usada para causar mudanças na cultura da empresa. Essa dinâmica é convergente com a concepção de construção social, na qual um novo elemento em um contexto se relaciona com mudanças referentes a esse contexto social, um processo que, como apontam Berger e Luckmann (1985), seria gradual levando à construção de novos significados.

Entretanto, essa construção social não se dá de maneira linear, como algo integrado por todos na empresa. Nesse sentido, Milena aponta que

não tem sido fácil... porque muitas pessoas não têm aceitado, tentaram boicotar, pois quando você põe um sistema que você consegue mensurar detalhadamente tudo o que está acontecendo na empresa você descobre todos os 'jeitinhos' que as pessoas dão nas coisas então claramente alguns colaboradores tentam boicotar o sistema.

Ou seja, dentro da dinâmica que altera as construções sociais dentro da empresa estão incluídas as tentativas, por parte de alguns grupos sociais na organização, de boicotar o sistema; o que fica claro, os múltiplos interesses que se cruzam nessas construções sociais. Isto pode ser analisado em duas situações diferentes. Num primeiro momento houve boicotes para tentar forçar que algumas configurações do novo sistema fossem parecidas com o anterior. Isso até foi tentado, mas por conta de diversos problemas foi abandonado, o que por sua vez nos leva ao segundo aspecto de boicote. Pelo Shiva ser entendido como uma ferramenta estratégica, ele cobra uma maior quantidade de dados dos seus usuários, informações que antes poderiam ser incompletas agora contam com campos específicos que não deixam, por exemplo, realizar um cadastro de cliente sem que todos os campos sejam preenchidos.

Assim, o segundo boicote que Milena retrata no fragmento é o lançamento de informações erradas. Mas como o Shiva mantém um *log* de qual funcionário alterou qual documento ou cadastro, ficou fácil de rastrear a produtividade e a quantidade de erros que eram lançados. Isso gerou um desconforto muito grande, que teve que

ser ajustado ao longo do tempo, inclusive com a demissão de algumas pessoas. Houve um caso que a pessoa estava lançando os dados errados, segundo identificou-se durante a observação, para justamente ser demitida da empresa.

Outro exemplo de uso subversivo do sistema foi observado no cotidiano de uma das gerentes. Segundo ela

quando eles [os vendedores] precisam de por exemplo de alguma coisa para um cliente, ah quero ligar para tal cliente eles pedem para mim eles não foram treinados para puxar uma lista de clientes do [Shiva]. Eles não foram (VÂNIA).

De acordo com este argumento, sempre que um vendedor quisesse entrar em contato com um cliente, ou precisassem de uma informação eles teriam que requisitar a ela. Entretanto, durante as observações, percebeu-se que ela se utilizava do “controle” dessas informações, usando o argumento da falta de treinamento, e que conseguir as informações é “complicado” no sistema para manter sob seu domínio, numa relação de dependência com seus vendedores.

Apesar de não ter sido possível, se aprofundar nessa questão, é possível compreender que este posicionamento da gestora, sempre que aponta que o sistema é difícil, ajuda a coibir o uso da ferramenta pelos vendedores em sua totalidade, já que eles podem se sentir desmotivados a fazê-lo. Pode-se, entretanto, ligar esse posicionamento da gerente a uma tentativa de deixar com que os vendedores de sua unidade se foquem nas vendas, e não na análise de que tipo de cliente mais atende para tentar fazer vendas proativas, a partir de uma prática estratégica.

A partir dos argumentos aqui identificados, consegue-se discutir que objetivamente há uma transformação no uso da ferramenta para além dela, no sentido de ser utilizada para mudar, forçar mudanças ou ainda submeter um conjunto de indivíduos à vontade de quem usa o sistema.

Essas questões podem ser explicadas a partir da percepção de que os atores sociais lançam mão da ferramenta como forma de articular interesses e objetivos diversos, alinhados ou não com os da organização. O Quadro 11 retoma estas questões.

Quadro 11 - Transformação do uso

	Noesis (como)	Noema (o que)	Redução (motivo)
Fenômeno	Tentativa de mudança nas construções sociais	Uso além da ferramenta	Alcance de objetivos do ator social

Fonte: Desenvolvido pelo Autor

Em relação aos objetivos pessoais, além do uso direto para “forçar” mudanças, há outro aspecto, que será abordado a seguir, que é o de usar a ferramenta para investigar e validar ou desmistificar alguns argumentos ou atitudes dentro da Alfa.

5.3.3 Uso para desmentir ou desmistificar

Além dos usos voltados para transformações nas construções sociais como argumentado no tópico anterior, verificou-se também que a ferramenta pode ser utilizada para “desmentir” ou “desmistificar” discursos na organização. Partindo dos argumentos de Fernandes e Zanelli (2006), o tipo de uso aqui descrito poderá ser visto pelo contraste das duas vertentes, do controle que a instituição possui para buscar impor valores e normas e os “padrões reais” que surgem da interação e do comportamento das pessoas envolvidas naquele contexto. Além do mais, segundo Belmondo e Sargis-Roussel (2015), quando os usuários de uma ferramenta estratégica encontram um problema, podem transformar a ferramenta para possibilitar sua discussão e significados.

O primeiro assunto que se enquadra nesses termos é a questão das vendas para contribuintes ou isentos. Essa nomenclatura serve para diferenciar pessoas físicas e /ou jurídicas que são passíveis de recolhimento imposto. Isto é, quando o comprador é do tipo contribuinte, é ele quem deverá arcar com o imposto. Já os isentos, como o próprio nome já indica, seria a Alfa a recolher o imposto. A alíquota pode chegar até 17% do valor de venda, o que aumenta o custo da mercadoria vendida. O recorte de entrevista abaixo representa essa questão.

para o meu negócio é muito bom eu vender para cliente contribuintes, e pela ferramenta do [Shiva] eu vi que eu não estou vendendo, eu tenho que mudar o foco, porque os vendedores, faço desconto, falo para o vendedor assim: vende para pessoa contribuinte, só que não existe aqui uma maneira que filtre, que fale ‘opa o preço não é de contribuinte’, então eu vi que eles estavam falando para mim, mas não estavam fazendo. Tipo ‘[Luciana], estou vendendo para contribuinte, pode deixar’ mas contra números não há argumentos, como dizem... Aí quando ele montou o gráfico pra gente, eu

vi... nem 50% das minhas vendas estavam sendo para contribuinte como estavam falando para mim que estavam (LUCIANA).

Do relato é possível perceber que, a partir de uma informação dada pelo sistema novo, se desmente o argumento dos vendedores de que eles estão vendendo para contribuintes. Com esta constatação Luciana revela que mudará suas práticas em relação aos vendedores. De acordo com ela

[foi] o sistema me mostrou. Então agora nós temos que montar uma outra estratégia, como vamos filtrar a venda para contribuinte, porque de boca não tá acontecendo... E se não fosse o sistema eu não iria enxergar isso. (LUCIANA)

Esse uso do sistema também foi observado ao se analisar dois tipos de venda específicos que eles chamam de diretas e representadas. As diretas são vendas nas quais a Alfa vende e entrega os produtos, mas a receita fica com a indústria fornecedora, somente a primeira parcela do bem vendido fica com a Alfa. Já, a representada são vendas em que a Alfa vende, recebe uma comissão e a indústria fornecedora entrega.

Nesse tipo de venda, a comissão do vendedor é calculada sobre o valor total da venda, não sobre o valor que a Alfa receberá desse conjunto de vendas. Assim, temos dois valores muito distintos, o primeiro é o valor total da venda, e o segundo o total de receita que a Alfa terá dessa venda. Exemplificando, se a venda for de R\$10.000,00 e a comissão da Alfa for de 10%, ela teria a receber R\$1.000,00. Pelas observações feitas nas reuniões, o valor que eles mostraram para análise de faturamento inclui as vendas diretas e representadas, porém usaram esse valor “cheio” de vendas para compor a análise do faturamento total da Alfa. Esse número não corresponde com a realidade, uma vez que, pelos contratos de vendas representados, existe uma variação da comissão da Alfa de 5 a 20%. Sendo que 20% é um valor muito longe dos outros, e de um fornecedor somente, todos os outros ficam abaixo dos 10%.

Além disso, em cima da comissão ainda incidem os impostos o que agrava ainda mais a preocupação sobre este cálculo, pois que, as comissões dos vendedores da Alfa, são em média 2,5% do valor total vendido. Isso é importante, pois voltando ao nosso exemplo, numa venda de R\$10.000,00 a 10% de comissão para a Alfa, esse verá ser decrescido de 2,5% da comissão dos vendedores, que com os custos de INSS, CSLL, FGTS e outros tributos sobre a comissão do vendedor, pode chegar a

5%, logo, sem contabilizar um rateio de custos da estrutura da Alfa, com somente o custo referente ao vendedor pela venda, e sem levar em considerações impostos sobre a mercadoria, o lucro da venda seria 5%, o que leva a conclusão que para essas vendas um retorno de abaixo de 10% pode gerar prejuízo ao invés de lucro para a empresa.

Questionados sobre esse fato durante a observação participante alguns dos diretores se mostraram confusos em relação a isso; inclusive, Wesley reforça essa confusão pela forma como se dá o cálculo das vendas representadas e diretas e pela forma como as informações de vendas são mostradas. Nas reuniões de resultados, por exemplo, sempre apontou seus resultados de vendas como “cheios” e quando questionando sobre o valor “real” ele diz que teria que olhar venda por venda para saber, e que isso seria muito complicado.

Essa situação só começou a ficar mais clara por conta do sistema. Isto é, o sistema se mostrou como um meio para trazer a tona especulações e pontos de vista de dentro da organização (KAPLAN; JARZABKOWSKI, 2006). As vendas representadas e diretas, por sua complexidade, não haviam entrado no banco de dados do Shiva, assim quando pensaram em colocá-las, o desenvolvedor da ferramenta teve que mapear como é o processo desse tipo de venda, o que começou a demonstrar que usar o valor de vendas cheio como parâmetro dessas vendas não era o ideal. A próxima etapa da desmistificação de que vendas diretas e representadas são rentáveis pode ocorrer a partir das primeiras análises dos resultados, mas até a última observação desta pesquisa, ela ainda não estava totalmente implantada.

Um dos empecilhos para a entrada desses dados no sistema novo é o fato de que, apesar de todos os vendedores da Alfa pudessem fazer vendas diretas e representadas, os vendedores da unidade de vendas externas se especializaram nessas vendas. De fato, esse grupo se utiliza do argumento de que o cadastro de clientes do sistema antigo é maior, por isso eles não usam o Shiva. Assim, eles provocaram o adiamento de entrada das vendas representadas e diretas no sistema.

Esse é um uso que não havia sido previsto antes (GHERARDI, 2009) ficando clara a existência de usos esperados e aqueles que emergem, os que são postos em

práticas, tido como “uso real” (FERNANDES; ZANELLI, 2006). O quadro 12, abaixo, resume as questões apresentadas sobre o uso para desmistificar.

Quadro 12 - Usos para desmistificar

	Noesis (como)	Noema (o que)	Redução (motivo)
Fenômeno	Sentimentos de surpresa, confusão sobre algumas práticas e discursos	Uso emergente de validação de práticas e discursos	Percepção de que alguns discursos e práticas podem ser incoerentes ao contexto

Fonte: Desenvolvido pelo Autor

Com base no apresentado, pode-se compreender, de acordo com Jarzabkowski e Giulietti (2007), que além de ser usado como ferramenta operacional, um *software*, pode ser usado também indiretamente, como simbólico, a partir do qual se busca vincular e criar cerimônias para justificar práticas e discursos; por outro lado, essa mesma ferramenta pode ter como uso desmentir ou desmistificar tais práticas e discursos, como se observou neste tópico. Essa dinâmica mostra diversas construções e há também construções que tentam justificar o não uso, ou pouco uso do sistema, que serão discutidas a seguir.

5.3.4 Uso pela inércia e o usar pouco

Até aqui, já discutiram-se várias formas de uso e quais práticas se relacionam com elas. Nesta seção, por outro lado, discute-se a tendência a não usar, ou usar o mínimo possível.

Os dados analisados revelaram que são os sócios os que menos usam o sistema. Esse fato, em primeira instância, vai contra os achados de Jarzabkowski e Giulietti (2007), uma vez que não há uma tendência de uso da ferramenta pelos “altos gestores”. Em contrapartida, ao se unir a percepção dos autores ao nível de escolaridade, então seus achados farão sentido para essa realidade, uma vez que se identificou nesta pesquisa que, quanto maior o nível de escolaridade, mais frequente é o uso da ferramenta.

Essa conclusão de que os sócios não usam a ferramenta é algo compartilhado entre os diretores, e entre alguns funcionários mais próximos a eles. Segundo Milena, os diretores “não tem habilidade para informática e não estão dispostos a aprender”. É

importante frisar, que ela falou isso quase num sussurro e ficou sem falar nada por um período longo, quase como se carregasse algum pesar nessa afirmação.

Embora a dificuldade com a informática seja algo contornável, o argumento de que “não querem aprender” é bastante complexo, uma vez que, se não quiserem usar o sistema, não poderão o compreender e fazer uso dele de uma forma estratégica. De acordo com os relatos, essa indisposição para aprender pode estar ligada a uma prática mais antiga, não necessariamente ligada ao *Software* novo. Isso pode ser percebido em:

[é o] modo deles serem assim já começaram assim, vão continuar assim. Sempre pediram tudo, tudo entregue na mão. Começaram a usar assim, não do jeito que é pra ser (MARILENE).

Isto é, eles não usam e não querem aprender a usar, já que estão habituados a requisitar aos outros as informações que eles precisam; como fica, também, claro nas falas:

[...] pois eu meio que faço tudo para eles. Entrego relatório por e-mail uma coisa que eles mesmos poderiam ir lá e abrir (MILENA).

Dos diretores só quem usa bastante a ferramenta é o [Diretor Executivo], os outros pedem as informações e agente entrega na mão. Usam pouco (MARILENE)

Outro aspecto que pode justificar isso é a interpretação de que eles só precisam saber usar o que é relevante a áreas específicas, isso pode ser auferido no seguinte recorte de entrevista:

Eu sou da parte comercial, não domino bem todo o sistema, uso o que implantaram recentemente [*Dash Gestores*], uso conforme a necessidade... Minha necessidade mais é resultados, né? Resultados da parte comercial. E preciso aprender mais né? (CÉLIA)

Do recorte da entrevista acima temos que, Célia só usa o que já estava definido e alinhado à sua área e, como já discutido, com o foco em vendas para a análise. Entretanto, essas questões não ficaram isoladas na diretoria, influenciaram também outros níveis hierárquicos, e, inclusive, isso foi espelhado no sistema novo, no sentido de que os membros organizacionais nos demais níveis esperavam que o próprio sistema desse as diretrizes de trabalho deles próprios, como pode ser visto no recorte da entrevista abaixo:

a gente achou que tinha comprado um software pronto para “sentar” e que ele viesse nos dar tudo que agente tava precisando e na realidade [...] veio o pessoal do sistema aqui no financeiro e perguntou o que eu queria, mas

eu acho que eles é que deveriam me dar coisas novas e atuais que eu precisaria usar, [mas] não, tive que colocar no sistema o que eu precisava (MARILENE)

A partir desse recorte, pode-se dizer então que a “inércia de uso” construído socialmente fomentou uma expectativa de que o sistema também seria compatível com a prática da dependência dos usuários em gerarem informações. Ou seja, é quase como se esperassem que o sistema sozinho entendesse o trabalho deles, definisse a informação que eles precisam e encaminhasse as informações a eles. Essa expectativa pode ser explicada pela dificuldade dos usuários em transformar dados em informações, por meio de relatórios e gráficos no *software* antigo. Aparentemente, na prática cotidiana, o sistema antigo serviu como artefato associado simbolicamente à ferramenta nova e que carrega conhecimentos compartilhados e linguagem, que, por sua vez, foram repassados do BOTE para o Shiva (SPEE; JARZABKIWSKI, 2009).

Além desses aspectos, existem práticas, alheias ao sistema e às suas características, que também se relacionam com o seu não uso ou pouco uso. Foi observado que, todos os gerentes de loja tinham sido vendedores, e alguns ainda continuavam vendendo; isto é, ainda possuem práticas de vendedores. Pelo o que pôde ser observado, os motivos para se tornarem gerentes foram o destaque como vendedor e/ou o relacionamento com os diretores. Assim, por estarem permeados pelo “foco em vendas” cobram de seus vendedores as vendas, não proporcionando espaço para analisar informações. Segundo Rafael

[...] gerente não tem que vender, ele tem que ser o suporte de uma boa venda. E tem que ser cobrado por isso. ‘Oh sua loja está vendendo 400mil, mas está dando prejuízo tem que mudar o que você me sugere?’ Ele é que está lá na ponta... Não sou [eu] que tenho que falar[o que acontece lá na ponta], ele [o gerente] que tem que me passar uma solução para mim. Mas, o gerente precisa saber ‘o que você quer de mim?’ tem que ensinar. É isso que tem que ser implementado (RAFAEL). “o que eu penso hoje, Eros, o mais certo hoje, não é vender muito é controlar muito” (CÉLIA).

Logo, parece coerente que as construções sociais do grupo de gerentes os levem a não usar o sistema ou usar pouco, no lugar de fazer um uso intenso e mais estratégico. O Quadro 13 apresenta o resumo da discussão apresentada.

Quadro 13 - Questão do uso inercial

	Noesis (como)	Noema (o que)	Redução (motivo)
Fenômeno	Uso acomodado às circunstâncias	Uso dissimulado da ferramenta	Herança do contexto, tentativa (d)e manutenção de práticas.

Fonte: Desenvolvido pelo Autor

Para concluir os temas de análise, a seguir apresentar-se-ão os aspectos que levam a transformação do *software* em ferramenta estratégica.

5.4 PRÁTICAS TRANSFORMADORAS EM FERRAMENTA ESTRATÉGICA

O Shiva até o momento foi apresentado como um *software*, uma ferramenta para que os sujeitos sociais que compõem a Alfa possam trabalhar. Contudo, cabe discutir: a partir de qual momento ela se torna, ou pode ser considerada como uma ferramenta estratégica? Devemos então analisar quais aspectos possibilitam a sua transformação em ferramenta estratégica. Em outras palavras, como as práticas e seus elementos socialmente construídos levam o significado de “simples uso”, para o de uso estratégico da ferramenta.

o que eu penso hoje, Eros, o mais certo hoje, não é vender muito é controlar muito (CELIA).

A partir do recorte de entrevista, podemos identificar que há a quebra do “foco em vendas”, e o reconhecimento de que outras formas de uso são necessárias. Dessa forma, a compreensão do “controlar muito” pode estar ligada a uma estratégia orçamentária, voltada para a identificação de custos, representando o desejo de se controlar melhor o estoque, para que este fique dentro de parâmetros aceitáveis para a Alfa; ou ainda, um desejo pessoal, de querer poder lidar com a quantidade de informações que a Alfa produz.

Segundo Gunn e Williams (2007) este é justamente um dos motivos para se usar uma ferramenta estratégica, o “lidar” com a quantidade e complexidade de informações que as pessoas têm de avaliar para traçar decisões estratégicas. Para melhor discutir estas relações, a seguir apresentam-se três categorias que permeiam a transformação em ferramenta estratégica.

5.4.1 Transformação pela expectativa

De acordo com o estudo de Hansen (2011) a escolha das ferramentas estratégicas é influenciada por questões do contexto e ambiente. Essa escolha é composta de aspectos que envolvem os motivos e interesses por trás do uso e que deságuam nas transformações das ferramentas estratégicas em sua interação com o contexto organizacional (GUNN; WILLIAMS, 2007; SPEE; JARZABKOWSKI, 2009; BELMONDO; SARGIS-ROUSSEL, 2015).

Dessa forma, conforme apresentado anteriormente, a primeira transformação apreendida do contexto é o momento da seleção da ferramenta, que gera nos seus usuários uma expectativa de uso. Esta expectativa, embora possa produzir usos não estratégicos, os quais já foram apresentados, também pode trazer perspectivas estratégicas. Este argumento fica mais claro pelo contraste de dois recortes de entrevistas:

[...] a gente achou que tinha comprado um software pronto para “sentar” e que ele viesse nos dar tudo que agente tava precisando (MARILENE).

Ele fornece as informações, mas, você tem que saber fazer as perguntar. Se você não souber o que você quer ele não faz nada (FABRÍCIA).

A expectativa de Marilene era a de que ele seria algo “pronto”, cujos cruzamentos e análises, até certo ponto já estivessem previamente disponíveis. Por outro lado, Fabrícia argumenta que o sistema oferece novas possibilidades, porém o usuário tem de saber do que precisa, ou formular hipóteses de quais questões seriam pertinentes para que o sistema possa ser configurado para gerar essas informações necessárias. Essa argumentação vai ao encontro, dos argumentos de Gunn e Williams (2007) de que ferramentas servem para ajudar a lidar com informações. Um exemplo dessa questão está no seguinte recorte de entrevista:

[...] você molda o sistema da maneira que você quer. A minha estratégia é diminuir o percentual de devolução, então eu vou lá buscar as informações que eu preciso. E foi assim que eu fiz com o *dash* de devolução, falei “[Guilherme] quero ver vendas para comparar com a devolução, depois quero ver devolução por marca, por produto, por vendedor e por unidade, pois eu quero identificar qual vendedor, qual produto está tendo mais devolução, vou ver se é por causa de avaria, aí vou cobrar o fornecedor pois é a embalagem, ou então é um produto que está dando muito defeito então tenho que parar de comprar (FABRÍCIA).

No relato acima é possível compreender que é necessário um pensamento estratégico, para que o uso da ferramenta possa ser estratégico. Em outras

palavras, a partir do entendimento do que é necessário para a composição da estratégia é que o Shiva tornou-se uma ferramenta estratégica. É interessante perceber que apesar de não ser uma gestora, Fabrícia está preocupada com a gestão das compras, mesmo que esta preocupação emane do setor de devolução.

Então, a partir do discutido, percebe-se que a transformação pela expectativa divide-se em duas partes. A primeira é a ligada à expectativa antes da instalação do *software* (já desenvolvida anteriormente). Já a segunda, abordada neste tópico é expectativa do que o *software* deverá proporcionar para compor a estratégia. Isto é, deve haver uma necessidade estratégica para que se possa gerar uma expectativa de uso da ferramenta estratégica. Por exemplo, as necessidades podem ser geradas a partir do que o usuário deseja (expectativa) e o que o sistema oferece como aponta o relato abaixo.

Para você poder, pensar, utilizar o sistema estrategicamente, você primeiro tem que pensar estrategicamente, tem que por no papel tudo o que você pensa, como você pensa, como você gostaria de ver esse resultado, como você gostaria de ver sua empresa andando, desenhou tudo, joga para o sistema, e ele você conseguem modelar ele de acordo com o seu jeito de pensar, analisar, tudo (RAFAEL).

Pode-se concluir então que, há o fenômeno da transformação da ferramenta em estratégica a partir de uma expectativa de como ela poderá ser utilizada para fomentar a estratégia, sendo que objetivamente deve existir uma necessidade estratégica para que possa surgir um uso estratégico.

O motivo que liga essas questões é que o usuário deve possuir conhecimentos prévios ou a intuição para poder desenvolver a necessidade de um uso estratégico. Esta pode ser descrita pela experiência de vida do indivíduo. Isto é, a partir de seu contexto e deve haver uma necessidade ou interesse particular em usá-lo dessa forma, uma razão (SPEE; JARZABKOWSKI, 2009; BELMONDO; SARGIS-ROUSSEL, 2015). O Quadro 14 apresenta o resumo da discussão apresentada neste tópico.

Quadro 14 - Transformação pela expectativa estratégica

	Noesis (como)	Noema (o que)	Redução (motivo)
Fenômeno	Expectativa do ator social de como a ferramenta poderá ser utilizada	Necessidade estratégica	Experiência de vida do indivíduo e interesses organizacionais ou de grupos sociais

Fonte: Desenvolvido pelo Autor

Vale ressaltar que o uso, por uma razão ou interesse, está ligado a duas práticas estratégicas. A estratégia para o objetivo da empresa e as diretamente ligadas aos interesses do ator social (TURETA; LIMA, 2011). Isso é relevante, pois de acordo com o papel que o indivíduo possui pela construção social da organização, até certo ponto, deveria implicar na necessidade de um uso voltado mais para a análise estratégica do que por puro interesse pessoal como o caso dos diretores e gestores. Nesse sentido, para o contexto estudado, mostrou-se relevante a questão da escolaridade (JARZABKOWSKI; GIULIETTI, 2007), uma vez que há evidências, já apresentadas, de que quanto maior o nível de escolaridade mais frequentemente é o uso da ferramenta como estratégia. A partir desse entendimento, no próximo tópico apresentaremos as transformações da ferramenta em algo estratégico pela necessidade de se analisar estrategicamente as informações sobre a organização.

5.4.2 Transformação pela análise

Na prática de uma organização não há como considerar todas as infinitas informações a ela relacionadas, mas a definição de uma necessidade estratégica permite delimitar essas informações e viabilizar a parametrização de sistemas de informática e a análise de informações para a tomada de decisões. Essa parametrização estabelece transformações na ferramenta relacionadas com necessidades estratégicas identificadas. Porém, como aponta o Rafael, no caso da Alfa, isso não ocorre dessa maneira:

[...] as pessoas têm que entender que o sistema é uma máquina, você tem que dizer para ele o que você quer, e isso hoje é o mais difícil é o que as pessoas não intendem, você tem que saber o que você quer tirar do sistema.

Assim, para que as decisões possam ser tomadas, os indivíduos, nessa visão deveriam compreender sua necessidade estratégica, e em parte se desvincular da “construção social do foco em vendas” para tomar decisões em outras direções. Essas decisões serviriam para usar a ferramenta como base que permita, entre outros, desenvolver a forma de aplicação de recursos disponíveis ou verificar situações favoráveis/desfavoráveis para, a partir do cruzamento de informações e análise, chegar a um objetivo comum (MACEDO; BOAVA; ANTONIALLI, 2012). Assim, para que a ferramenta seja tratada como estratégica os dados devem ser transformados em informações e estes devem ser analisados dentro de parâmetros

alinhados com as estratégias de cada área que usa o *software* e da empresa como um todo, entretanto, na Alfa, há evidência de que isso não ocorre na empresa como um todo. O recorte de entrevista a seguir aponta esta questão:

Uma coisa eu te digo, porque todos os dados eles te falam alguma coisa... o relatório te dá um parecer final, porque se você não analisar você não vai a lugar nenhum... mas se os gerentes ou gestores fazem isso ... eu espero que eles estejam fazendo? Alguns fazem outros não. Uns só utilizam essa ferramenta que é o [Shiva], simplesmente para fazer uma transferência, fazendo operação, eles não analisam, entende? (AMANDA)

Por outro lado, como pode ser observado no segmento da entrevista a seguir, em parte da organização o Shiva já é usado como ferramenta estratégica:

[...] a partir do sistema, pois pudemos ver 'a [Alfa] está assim' aí conseguimos fazer um planejamento para 2020. Isso é pra você ver o quanto importante isso é, não é só 'trocar o sistema' é ter informações para você tomar uma decisão antes você vivia no escuro tinha uma "leve claridade" as coisas eram tomadas muito no *feeling* (MILENA).

Como Milena apontou "não é só trocar de sistema", foi a partir da mudança do sistema e a possibilidade de se ter mais informações para analisar é que foi possível ter a noção de como a Alfa estava, para então traçar diretrizes e metas, na forma de um planejamento.

Apesar das evidências anteriores, já discutidas, indicarem a existência de áreas que não alimentam o Shiva adequadamente, outras áreas já o parametrizaram para um uso estratégico, baseando uma mudança no processo decisório. O segmento de entrevista anterior indica a mudança de posicionamento de tomada de decisão: de um processo com base quase exclusivamente na intuição, no *feeling*, baseado por experiências e observações de vida, para um processo baseado também na análise de dados e indicadores. Entretanto, a despeito dessa mudança parecer ser positiva ela também se mostrou traumática. Isto fica evidente no seguinte trecho:

[...] aí agora [após a instalação e confiança no Shiva] você tem uma coisa clara, tanto que agora como você viu, tem reunião que diretor chora, que isso que aquilo, que é surpreendido por muitas coisas, que olham para o número e nunca imaginaram aquela coisa. Porque isso nunca foi visto antes, nunca foi trabalhado decisão em base de números nessa empresa, foi tudo sempre governada no emocional (MILENA).

Pode-se argumentar a partir do recorte de entrevista acima que, além de se transformar em uma ferramenta estratégica pelo potencial de análise das informações que oferece, ele causa também alterações na interpretação de

realidade por parte dos indivíduos que compõem aquele grupo, já que o sistema antigo não trazia a possibilidade de muitas análises de informações para estratégia.

Com suas novas possibilidades estratégicas o uso do Shiva, na análise de informações para a tomada de decisões, também levou a vários usos que se enquadram como uso estratégico, como usar a ferramenta para encontrar oportunidades de mercado, este argumento pode ser visto no seguinte relato:

Hoje eu consigo analisar todas as despesas da empresa pelo [Shiva] eu crio relatórios eu vejo se a apuração de impostos está correta eu não tenho mais que confiar só no que o contador apura. Através das informações que o [Shiva] me traz agente abre novos horizontes exemplo: nós descobrimos através da análise de alguns relatórios de vendas que agente pode usufruir de um determinado benefício de um grupo de produtos [...] é claro que ele não trabalha sozinho, ele precisa de uma mente pensante que saiba operar ele, pois sem isso ele é inútil. [...] eu acho que ele é um aliado na minha tomada de decisão (MILENA).

Esse entendimento vai ao encontro dos argumentos de Wrigth, Paroutis e Blettner (2013) para quem as ferramentas estratégias vão além de organizar os dados e pensamentos, servem também para gerar conexões e interconexões com diferentes tipos de informações. Nesse sentido, na fala de Milena é possível perceber até ligações entre áreas do conhecimento, para então trazer novos olhares para problemas ou questões não compreendidas.

Entretanto, em paralelo com a utilidade objetiva da ferramenta, que oferece potencial para o seu uso estratégico, os simbolismos que ela carrega no contexto da Alfa associados a problemas durante sua aplicação e os simbolismos do sistema anterior que permanecem no contexto, afastam diversos membros organizacionais de aplicarem a ferramenta em um uso estratégico.

No tocante à interpretação é unanime o entendimento de que o Shiva pode ser uma ferramenta estratégica para a empresa, mas de maneira ambígua, nem todos reconhecem esse potencial para a sua área de atuação específica. O motivo que perpassa essas compreensões se mostra como a compatibilidade dos interesses organizacionais, papéis, com os interesses e motivos do ator social, que o levam a usar, ou não, o sistema de forma estratégica. O quadro 15 retoma estas questões de maneira resumida.

Quadro 15 - Transformação pela análise

	Noesis (como)	Noema (o que)	Redução (motivo)
Fenômeno	“vontade” do ator social em usar o sistema de forma estratégica	Uso de análise pela ferramenta para fins estratégicos	interesses organizacionais e dos atores sociais

Fonte: Desenvolvido pelo Autor

Quanto à compreensão de que ele possa ser uma ferramenta estratégica, ou que possa ser usado como tal, em uma área de atuação específica, um aspecto, o treinamento, surgiu durante a pesquisa como um elemento sempre presente nas construções sociais em torno dessa questão. Portanto, será abordado a seguir como o treinamento transforma a ferramenta.

5.4.3 Transformação pelo treinamento

Há consenso entre os atores na empresa de que a falta de treinamento do sistema atrapalha seu uso. Nos recortes de entrevista a seguir essa questão e suas consequências estão claras:

Eu acho que hoje a gente não está preparado para ele. Entendeu? Porque não adianta você ter o melhor carro na garagem e não saber dirigir ele. Acredito mesmo, por que ele tem informações que todos os sistemas que eu vi aqui dentro não tinham (LUCIANA).

Hoje o pouco que eu tenho, [é] como se eu tivesse uma Ferrari e eu estou usando ela como um gol, mas mesmo assim ela é muito importante para mim (ISALTINO).

Então, ele é uma ferramenta ótima de análise, eu consigo, por exemplo, analisar o meu vendedor, se ele vende mais um produto ou outro, então para nós é ótimo para análise e ótimo para a estratégia também, você consegue vender mais, contudo, é o que eu te falei, não adianta você ter uma Ferrari e não saber pilotar, e às vezes a culpa não está em você não saber, não te ensinaram a pilotar (WESLEY).

É notável nesses e em outros relatos que o uso da metáfora do carro, ou saber dirigir-lo, exemplifica bem a argumentação aqui empregada. Por exemplo, para dirigir uma Ferrari, um veículo esporte que atinge velocidades muito acima da média dos carros comuns, e conseguir utilizar a maior parte de seu potencial é necessário ter um conhecimento prévio sobre como fazê-lo. Contudo, as pessoas que não têm esse conhecimento poderiam até dirigi-la, porém o fariam como um carro normal mesmo se estivesse em uma corrida, desperdiçando o seu potencial para essa finalidade. Por outro lado, se fossem treinados para isso poderiam fazer usos mais avançados do carro, que no caso deste estudo é a ferramenta, isso transformaria

seu uso e, conseqüentemente transformaria as construções sociais que estabelecem o que é a ferramenta.

Alinhado com essa compreensão, quando questionado se ele gostaria que os vendedores fossem treinados para usar a ferramenta para além do básico operacional Jeferson respondeu: “Sim, com certeza”. Entretanto, em seguida, quando se perguntou se os vendedores possuíam ou não a vontade de serem treinados para fazer outros usos, respondeu que:

Não. Eu vejo, pois quanto mais eu me aprofundar melhor, agora, para eles [os vendedores] eu acho que [eles] não têm interesse [...] (JEFERSON).

Esse trecho da entrevista leva à reflexão de que, além de serem treinados para usar o sistema, deveria haver também acordos sobre os interesses socialmente construídos, suas motivações, para fazer usos estratégicos do sistema de uma forma consciente. Tendo essas questões em mente, além de um treinamento sobre como a ferramenta pode ser utilizada, há também a necessidade de que os atores sociais construam interesses relacionados à aplicação dos conhecimentos gerados nesse treinamento. É evidente que não se pode pensar em um vendedor que faça exatamente o mesmo uso da ferramenta que um diretor, mas a observação realizada indica a existência de contribuições potenciais de ferramenta específicas, para cada área, que não são aproveitadas. É o aproveitamento ou não desse potencial que se relaciona com o treinamento, ou a falta dele. Esta questão pode ser percebida no relato abaixo.

tinha que sentar e ‘vamos tentar fazer junto’ [as análises e usos estratégicos]. ‘Oh amos fazer junto e determinar como deve ser feito, uma vez por semana’ mas ‘isso você pode fazer’ beleza eu posso fazer, não tem problema, mas quais são as regras? ‘A regra é fazer uma vez por semana, não pode esquecer tem que fazer. A você não fez, não deu tempo? Faz no outro dia’ (MARCELO).

Da fala acima, pode ser evidenciado que duas condições deveriam ser resolvidas para ampliar o uso do potencial da ferramenta. Primeiro, o “fazer junto” e segundo o desenvolvimento de uma regra, que no caso de Marcelo deveria ser a cobrança da análise uma vez por semana. Dessa forma, haveria a troca de experiências e usos, possibilitando até a necessidade de novos usos e a formalização de uma regra que ligasse os interesses dos indivíduos.

Desses argumentos se consegue propor que a transformação em ferramenta estratégica envolve transformações relacionadas com o treinamento. Por sua vez, as transformações relacionadas com o treinamento possuem duas vertentes: a operacional do uso objetivo da ferramenta; e o treinamento que passa pelo compartilhamento de experiências dentro da organização e de fora dela, o que inclui as experiências de vida, a formação educacional e profissional dos atores. O quadro 16 resume as questões aqui levantadas sobre a transformação pelo treinamento.

Quadro 16 - Transformação pelo treinamento

	Noesis (como)	Noema (o que)	Redução (motivo)
Fenômeno	Necessidade de treinamento técnico e de conhecimentos que são permeados por conflitos	Treinamento operacional e educacional como fomentador do uso estratégico	Forma de dissipar barreiras do contexto social, para transformação em ferramenta estratégica

Fonte: Desenvolvido pelo Autor

Vale frisar que, a preocupação com a falta de treinamento na Alfa foi algo que se destacou, mas sem ter como resposta ações por parte da direção da empresa. Por exemplo, existiam pessoas com mais de cinco meses de contratação e que ainda não tinham sido treinadas para usar o Shiva. Durante as observações, isso ficou claro, pois foi possível presenciar pedidos recorrentes por parte dos gerentes para que o treinamento fosse realizado, e essa questão foi uma pauta bastante discutida na reunião de final de ano na Alfa. Entretanto, até a finalização desta pesquisa não havia acontecido um treinamento para o uso da ferramenta em larga escala, isto é para todos na organização.

A análise dos dados evidenciou que, entre outros aspectos, essa ausência do treinamento e a aceitação de suas consequências têm relação com o contexto de atuação da maior parte dos funcionários na Alfa: a prioridade da maior parte dos funcionários, que são vendedores, é vender, o que, como já discutido, inclui até os gerentes. Parar para fazer treinamentos não é uma prioridade. Entretanto, ao mesmo tempo em que se evidenciou essa construção social, foi possível identificar uma dinâmica que altera, aos poucos, esse contexto e envolve a implantação e as transformações do Shiva durante o seu uso. A necessidade de treinamentos surge como algo cada vez mais necessário e para além do uso operacional, em direção a usos estratégicos.

A discussão desenvolvida até aqui indica que essa transformação permeada pela referida dinâmica, além de se relacionar com o tema “A transformação em estratégico, e suas subdivisões”, tratado neste tópico, também se relaciona com os temas “A escolha e as expectativas” e “O uso”. Para esclarecer essa relação comum a seguir, apresenta-se uma análise integrada dos temas.

5.5 AS TRANSFORMAÇÕES DA FERRAMENTA ESTRATÉGICA E AS RELAÇÕES NO CONTEXTO SOCIAL

As articulações teóricas defendidas neste trabalho sustentam o entendimento de que organizações são conjuntos de atores sociais que formam uma instituição social, nessas instituições, o controle possui uma vertente normativa – relacionada a normas, valores e papéis esperados – e outra de ação – referente a interação e comportamentos (FERNANDES; ZANELLI, 2006). A interação entre essas duas vertentes faz parte do processo no qual a realidade social da organização é socialmente construída pela interação das pessoas (BERGER; LUCKMANN, 1985), encarregadas de agir dentro dessa organização (RASCHE; CHIA, 2009; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

O reconhecimento desse processo como algo contínuo dentro de uma organização, no caso da investigação da Alfa, é convergente com as evidências de que, o fenômeno da transformação da ferramenta tem início antes mesmo do início do uso da ferramenta estratégica. Foi possível delinear que a partir de sua escolha já houve o desenvolvimento de práticas que levaram à transformação, pelos atores sociais que a escolhera, frente às suas construções sociais. Num segundo momento, após a escolha, a apresentação da ferramenta escolhida gerou expectativas em seus futuros usuários no contexto organizacional. Posteriormente, essas expectativas se relacionaram com o uso da ferramenta, que por dificuldades na implantação gerou barreiras, múltiplas interpretações e desconfiança sobre a ferramenta no contexto organizacional, o que se relacionou com o surgimento de múltiplas transformações e usos da ferramenta.

Em meio a essas transformações de uso nas construções sociais sobre a ferramenta se estabelece o contexto organizacional, que se transforma, ao mesmo tempo, em que, transforma a ferramenta. Em outras palavras, os contextos sociais dos atores

transformam a ferramenta que transforma as construções sociais e o contexto se estabelece de maneira inter-relacionada com a ferramenta.

Essa inter-relação envolve as redes de interação dos atores, assim, mudanças de papéis, acúmulo de informações e experiências pelos sujeitos sociais, paralelos à ferramenta, ou externos à organização também têm sua parcela de participação na construção social que transforma a ferramenta no cotidiano da empresa. Em se tratando da transformação em ferramenta estratégica para a empresa, a vontade no sujeito ou grupo social em desenvolver a análise estratégica usando a ferramenta, ou a falta dessa vontade, surgiram como elementos básicos que aproximam mais a ferramenta de uma transformação na direção de ser estratégica ou operacional; respectivamente. Mas o desenvolvimento da “vontade”, não é algo individual, ele perpassa diversas questões, tais como: as construções sociais da família e dos sócios, e o treinamento dos atores para um uso estratégico da ferramenta. O Quadro 17 resume todas essas questões e os motivos identificados.

Com essas considerações, em se tratando da análise fenomenológica, a compreensão do fenômeno deságua no desenvolvimento do motivo; ou seja, a redução fenomenológica, que liga todas essas questões. Nesse sentido, pode-se argumentar que, pela compreensão das transformações da ferramenta estratégica, a partir do contexto, devido às questões subjetivas dos atores sociais, chega-se à conclusão de que as transformações da ferramenta foram causadas pelas redes de motivos e interesses, tanto institucionais quanto específicos dos atores sociais, imersos em construções sociais do contexto anterior à mudança da ferramenta e do contexto posterior à mudança, marcado pelo despreparo na aplicação da ferramenta.

Quadro 17 - Resumo dos temas analisados

PRÁTICAS	CARACTERIZAÇÃO	ELEMENTOS DA PRÁTICA	Como	O que	Motivo da transformação
A escolha e as expectativas	Compreende o momento da escolha e apresentação da ferramenta, que por sua vez gera a “expectativa” de “como seria a ferramenta” e a percepção de como ela “realmente é” na visão dos entrevistados, que emana do contraste da expectativa com o seu uso. Isto é o confronto das percepções de expectativa e uso com os sentimentos que os usuários demonstram da ferramenta, dá a possibilidade de analisarmos o primeiro foco da transformação que foi na escolha da ferramenta.	Como a Ferramenta se apresenta	Ressentimento, rancor e desconfiança	Problemas na “virada” do sistema	Despreparo
		Escolha e troca da ferramenta	Interesses e leituras ambientais	Necessidade de Mudança	Crescimento baseado no <i>feeling</i>
		Expectativas e transformações	Não atendimento das expectativas	Divergência entre o “vendido” e expectativas socialmente construídas	Redes de motivos e interesses
O uso	A partir da noção de aprendizagem a partir da prática, de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) acrescentou-se as noções de práticas explícitas e implícitas, pois os usos da ferramenta podem ser diversos, e alguns não são claros, motivados por interesses não identificáveis sem um aprofundamento do pesquisador no contexto. Neste analisamos a transformação diretamente pelo uso da ferramenta no dia a dia.	Uso Focado em vendas	“Cultura” dos sócios/da empresa	Análise feita somente por vendas	Imposição implícita e explícita, para foco em vendas
		Uso para subverter	Tentativa de mudança de nas construções sociais	Uso além da ferramenta	Alcance de objetivos do ator social
		Uso para desmistificar	Sentimentos de surpresa, confusão sobre algumas práticas e discursos	Uso emergente de validação de práticas e discursos	Percepção de que alguns discursos e práticas podem ser incoerentes ao contexto
		O “não uso” ou “usar pouco”	Uso acomodado às circunstâncias	Uso dissimulado da ferramenta	Herança do contexto, tentativa (d)e manutenção de práticas.
Transformação em ferramenta estratégica	A noção de estratégia foi modificada para compreender não somente o que é estratégico para aquele grupo, mais também a transformação do uso do software em si. Isto é, como as práticas do ator social levam o significado de “simples uso”, para uso estratégico da ferramenta. Este tema dá conta então de reunir as (re)transformações e a compreensão dos indivíduos do uso estratégico da ferramenta	Transformação pela expectativa	Expectativa do ator social de como a ferramenta poderá ser utilizada	Necessidade estratégica	Experiência de vida do indivíduo e interesses organizacionais ou de grupos sociais
		Transformação pela análise	“Vontade” do ator social em usar o sistema de forma estratégica	Uso de análise pela ferramenta para fins estratégicos	Interesses organizacionais e dos atores sociais
		Transformação pelo treinamento	Necessidade de treinamento técnico e de conhecimentos que são permeados por conflitos	Treinamento operacional e educacional como fomentador do uso estratégico	Forma de dissipar barreiras do contexto social, para transformação em ferramenta estratégica

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se volta para o seguinte objetivo: compreender a transformação de um software, com potencial para ser uma ferramenta estratégica, pelas construções sociais dos atores inseridos em um contexto organizacional. A partir desse objetivo, foi possível evidenciar que as transformações sociais do *software* se relacionam com seis grupos de usos que se relacionam com o *software* atual e com o *software* que ele substituiu: o “não uso” ou “usar pouco”; o uso para desmistificar; o uso para subverter; o uso Focado em vendas; o uso estratégico e o uso operacional.

Esses seis grupos abarcam, basicamente, três tipos de práticas: as práticas dos atores sociais que surgiram transformando a ferramenta; as práticas que foram transformadas pela nova composição do contexto social; as práticas que foram descartadas ou desmistificadas por conta da ferramenta estratégica. Além das relações de uso, foi possível compreender as transformações da ferramenta em duas instâncias. A primeira instância se volta para as interações dos grupos sociais com a ferramenta durante os seguintes momentos: sua escolha, a apresentação para os grupos sociais da Alfa, a criação de expectativas a partir de sua apresentação, e o seu contraste das expectativas dos atores sociais com seu uso.

Já a segunda instância se relaciona com a transformação do *software* em uma ferramenta estratégica a partir de dois aspectos básicos: a expectativa de ocorrer um treinamento que permita a conciliação de conhecimentos; e a prática de parte dos atores sociais voltadas à análise das informações da ferramenta estratégica para fins estratégicos. Com base nas articulações entre essas duas instâncias, é possível concluir que, as transformações da ferramenta começaram no primeiro contato dela com o contexto e que foram causadas pelas redes de motivos e interesses, tanto institucionais quanto específicos dos atores sociais, imersos em múltiplas construções sociais. Vale ressaltar que, não só a ferramenta se transforma, mas também que o próprio contexto apresenta mudanças a partir do contato com a ferramenta.

Essa compreensão foi possível a partir de dados retirados do *locus* de pesquisa por meio de observação participante, análise documental e entrevistas semiestruturadas, que foram analisadas qualitativamente por meio da abordagem de Sanders (1982) com foco no contexto organizacional (MACEDO; BOAVA; ANTONIALLI, 2012) e por

sua coerência em estudar um fenômeno dentro de uma organização em consonância com os argumentos de Schütz (1967), Wagner (1979), Berger e Luckman (1985), Triviños (1987), Moustakas (1994) e Macedo, Boava e Antonialli (2012) que a indicam para o estudo de fenômenos sociais. De fato, por esse método escolhido é que a partir dos dados coletados descreve-se o fenômeno e identificam-se os temas que posteriormente, a partir da reflexão dos dados com a teoria levantada, apontam-se como práticas: Transformação em ferramenta estratégica; O uso; e A escolha e as expectativas. Esses temas/práticas se destacaram por sua importância e centralidade, ao serem analisados pelo método de Sanders em relação a questões objetivas, subjetivas para então chegar aos motivos presentes na prática social dos atores da Alfa.

Esses motivos, discutidos em cada prática, foram consolidados em busca de um motivo que perpassasse todos os elementos das práticas. Assim, essa consolidação deságua na compreensão do fenômeno da transformação da ferramenta estratégica alcançando o objetivo proposto a esta pesquisa.

A análise dos temas, a compreensão do motivo, a concepção dos roteiros de entrevista e observação e até a escolha da metodologia estão lastreados pela composição dos seguintes elementos: os entendimentos da Construção Social da Realidade (BERGER; LUCKMANN, 1985) que indica a relação entre os atores sociais para a composição e compreensão do contexto; a temática dos Estudos Baseados em práticas, que traz o foco justamente para as ações dos grupos sociais no contexto; a compreensão das práticas como estratégicas; isto é, a visão da estratégia organizacional como prática dos atores sociais; a compreensão de ferramentas como estratégias; e por último a tipificação da organização como familiar, para fortalecer a compreensão das nuances no contexto do *locus* escolhido.

A composição destes elementos forma o Esquema Conceitual apresentado. Este, por sua vez, tendo em vista o alcance do objetivo se mostra como um arranjo válido, como uma lente para compreender o fenômeno pesquisado. Nesse sentido, na discussão dos dados levantados, puderam-se confrontar os argumentos dos autores aqui discutidos frente aos achados empíricos.

Sobre esses confrontos teóricos cabe-se destacar alguns pontos necessários Primeiramente, Jarratt e Stiles (2010) apontam que a aplicação de ferramentas

estratégicas tem sido estudada fora de seus contextos, o que para os autores é questionável. Convergindo com esse entendimento, evidenciou-se o potencial de compreensão sobre o fenômeno em estudo se perderia ao estudar a aplicação da ferramenta fora de seu contexto, pois se percebe que, há tanto usos da ferramenta transformados pelo contexto, quanto transformações da ferramenta no próprio contexto causadas por suas interações. Então, analisar a aplicação da ferramenta fora do seu contexto socialmente construído impossibilitaria resgatar e compreender os motivos e relacionamentos que envolvem a transformação e o uso da ferramenta.

Seguidamente, Gunn e Willians (2007) argumentam que um dos motivos para se usar uma ferramenta estratégica é “lidar” com a quantidade e complexidade de informações que as pessoas têm de avaliar para traçar decisões estratégicas. Para o contexto aqui estudado, aponta-se que existem construções que levam a motivos específicos de usos da ferramenta. Em relação ao uso estratégico no contexto estudado, o “lidar” com a quantidade e complexidade de informações, não se apresenta diretamente, mas surge permeado pela experiência compartilhada, ou não, entre os atores sociais na forma de uma leitura estratégica das informações. Sendo que, primeiro devem existir interesses organizacionais e pessoais dos atores sociais para usá-la estrategicamente.

Ainda sobre esses interesses, vale destacar que Hansen (2011) descreve a escolha das ferramentas como influenciadas por questões do contexto (interno) e ambiente (externo). Esta noção pode ser expandida para a compreensão de que, a escolha pautada pelas construções sociais de quem a seleciona será mediada pelos interesses do ator ou grupos sociais que a escolhem, o que consiste; ao mesmo tempo, em uma questão de contexto (interno). Mas neste estudo ela se destaca por se apresentar como mediadora entre as questões de contexto (interno) e ambiente (externo). Ou seja, foi evidenciada uma relação entre contextos internos (acordos, conflitos e imposições institucionais) e contextos externos (ambiente - a família, concorrentes e fornecedores) mediada por construções sociais ligadas aos grupos sociais que escolheram a ferramenta.

Por último, neste estudo há espaço para contribuir para os conhecimentos sobre a forma pela a qual as ferramentas estratégicas são transformadas, algo ainda pouco compreendido (GUNN; Williams, 2007; SPEE; JARZABKOWSKI, 2009;

BELMONDO; SARGIS-ROUSSEL, 2015). A partir desta pesquisa é possível compreender que essas transformações se relacionam com as redes de motivos e interesses, tanto institucionais quanto específicos dos atores sociais, imersos em construções sociais do contexto anterior à mudança da ferramenta (o que inclui a ferramenta anterior) e do contexto posterior à mudança.

Contudo, apesar destas contribuições esta pesquisa apresenta como limitações o não interesse em participar de alguns atores sociais selecionados para entrevista, o não aprofundamento em contribuições para o campo e a quantidade de práticas analisadas pela a complexidade, variabilidade e quantidade de práticas se torna difícil analisar todas; principalmente pelo fato de que não são estáticas, pois práticas emergem, ou desaparecem de acordo com as alterações no contexto.

Quanto ao aproveitamento dos dados encontrados para o campo de pesquisa, no sentido de contribuições para a empresa, pode-se apontar que, tendo em vista as práticas descritas, esforços internos podem ser feitos a fim de contornar os “problemas” encontrados. Por exemplo, pela compreensão de que há a necessidade de um treinamento vinculado a uma necessidade estratégica. Já que quando sanada, trará um novo potencial de uso para a ferramenta. Entretanto, deve-se ter bastante cuidado com essas contribuições, pois elas não estão aqui apresentadas para legitimar o *status quo* da organização (BOAVA; MACÊDO. 2011) em uma preocupação por imediatismo de resultados sem uma profunda reflexão (VIEIRA; RIVERA, 2012).

Maiores avanços nesse sentido não foram realizados, pois foge ao escopo e objetivos pretendidos para essa pesquisa. Mesmo assim, o conhecimento desenvolvido sobre as práticas sociais dos grupos da Alfa, e da própria transformação da ferramenta oferece informações relevantes para o debate e aprofundamento do campo de pesquisa. Nesse sentido vale ressaltar, que os resultados aqui descritos oferecem pistas para outras pesquisas.

Dentre as possibilidades para pesquisas futuras, cabe-se destacar o potencial produzido por uma mudança aparentemente óbvia, a entrada do novo *software* trouxe novas formas dos sócios interagirem com o contexto, especialmente no tocante à mudança da administração pelo *feeling* (emocional) para uma base de análise pautada em números (racional).

Essa mudança é aparentemente certa no contexto organizacional, uma vez que a ferramenta foi implantada para que isso pudesse ser realizado. Entretanto, na prática, ela se depara com um obstáculo a resistência dos próprios sócios, legitimados em sua atuação pela lógica familiar da organização, o que envolve transformações, resistências e conflitos com implicações para a própria família empresária. Em fim, como sugestão para estudos futuros revela-se pertinentemente identificar e compreender possíveis transformações nas práticas da família (sócios e sucessores), a partir das transformações de uma ferramenta no contexto de uma organização familiar, em relação ao planejamento dos problemas familiares (WARD, 1988), uma vez que há a articulação entre a família e a organização (FISCHER, 2000).

REFERÊNCIAS

- ABIB, Gustavo; HOPPEN, Norberto; HAYASHI JUNIOR, Paulo. Observação participante em estudos de administração da informação no Brasil. [S.l.]: **RAE-Revista de Administração de Empresas**. v. 53, n. 6, p. 604-616, 2013.
- ALEXANDRE, Marcos. Representação social: uma genealogia do conceito. **Comum**, v. 10, n. 23, p. 122-138, 2004.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. Pioneira, 2000.
- ANDREWS, Tom. What is Social Constructionism? **Grounded Theory Review**, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 39-46, 2012.
- ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schimidt. Uma agenda brasileira para estudos em aprendizagem organizacional. [S.l.]: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. vol. 49, n. 3, p. 266-281, 2009.
- ARAÚJO, I. L. **Introdução à filosofia da ciência**. Curitiba, Editora da UFPR, 1993.
- ASTRACHAN, Joseph H. Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda **Journal of Family Business Strategy**, [S.l.], v.1, n.1: p. 6-14, 2010.
- BECKER, H. S.; GEER, B.. Participant observation and interviewing: A comparison. **Human Organization**, [S.l.], v. 16, n. 3, p. 28-32, 1957.
- BELMONDO, Cécile; SARGIS-ROUSSEL, Caroline. Negotiating language, meaning and intention: strategy infrastructure as the outcome of using a strategy tool through transforming strategy objects. **British Journal of Management**, [S.l.], v. 26, n. 1, p. 90-S104, 2015.
- BERGER, Peter, L. LUCKMANN, Thomas - **A construção Social da Realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Floriano Fernandes, Rio de Janeiro, editora Vozes, 9ª edição, 1985.
- BISPO, Marcelo. Estudos Baseados em Prática: Conceitos, História e Perspectivas. **RIGS – Revista Interdisciplinar de Gestão Social**. [S.l.], v. 2 n. 1. p. 13-21, 2013.
- BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACÊDO, Fernanda Maria Felício; ICHIKAWA, Elisa Y. Guerreiro Ramos e a fenomenologia: redução, mundo e existencialismo. [S.l.]: **Organizações & Sociedade**. v.17, n.52, p. 69-83, 2010.
- BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACÊDO, Fernanda Maria Felício. Contribuições da fenomenologia para os estudos organizacionais. [S.l.]: **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n.1, p. 469-487 2011.

BORGES, Marianne V., SOUZA, Eloisio M., SOUZA, Susane P. A Realidade Socialmente Construída e Suas Relações com a Fenomenologia: Contribuição para Novas Abordagens em Pesquisas de Administração. VII Encontros de Estudos Organizacionais da ANPAD – EnEO, **Anais...** Curitiba/PR, 2012.

BURR, Vivien. **Social constructionism**. Psychology Press, Routledge, 2003.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life**. Aufl., London, 1979

CALDAS, Miguel P.; VERGARA, Sylvia Constant. Paradigma Interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 45, n. 4, p.66-72, 2005.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque; MENDONÇA, Milena Cristine Nascimento; MURTA, Ivana Benevides Dutra; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. Os espaços simbólicos e a construção de estratégias no Shopping Popular Oiapoque. **Cadernos Ebape.BR**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 1-13, 2008.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. Simbolismo Organizacional. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (orgs) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba, Juruá, p. 395-403, 2013

CHIZZOTTI, Antonio. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003.

CLEGG, Stewart; CARTER, Chris; KORNBERGER, Martin. A “Máquina Estratégica”: Fundamentos Epistemológicos e Desenvolvimentos em Curso. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 44, n. 4, p. 21-31, 2004.

CORRADI, Gessica; GHERARDI, Silvia; VERZELLONI, Luca. Through the practice lens: where is the bandwagon of practice-based studies heading?. **Management Learning**, [S.l.], v. 41, n. 3, p. 265-283, 2010.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CUPANI, Alberto. **A crítica do positivismo e o futuro da filosofia**. Florianópolis: EDUFSC, 1985.

DA FONSECA, Valéria S.; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Conversação entre Abordagens da Estratégia em Organizações: Escolha Estratégica, Cognição e Instituição. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição Especial 2010, p. 51-75. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14nspe/a04v14ns.pdf>> Acesso em: 05 de abril de 2014

FERNANDES, Karina Ribeiro ; ZANELLI, José Carlos. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba v.10, n.1, p. 55-72, 2006.

FISCHER, T.; DANTAS, M.; DAVEL, E. Organizações familiares como linha de pesquisa. **O&S Organizações e Sociedade**, v.7, n.18, p. 43-44, 2000.

FLICK, U. Observação, etnografia e métodos para dados visuais. In: _____ **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004, Cap. 3, p. 147 - 178.

FROST, Frederick A. The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. **Strategic Change**, [S.l.], v. 12. n. 1 p. 49-62, 2003.

GAVETTI, Giovanni; LEVINTHAL Daniel A., 50th Anniversary Article: The Strategy Field from the Perspective of Management Science: Divergent Strands and Possible Integration. **Management Science** n. [S.l.], 50 v.10 p. 1309-1318, 2004

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: Bauer, M. W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Rio de Janeiro, Vozes, 2002. Cap. 3, p. 64-89.

GERGEN, Kenneth J. **An invitation to social construction**. London: Sage, 1999.

GHERARDI, Silvia. Knowing and learning in practice-based studies: an introduction. **Learning Organization, The**, [S.l.], v. 16, n. 5, p. 352-359, 2009.

GHERARDI, Silvia; PERROTTA, Manuela. Between the Hand and the Head: How Things Get Done, and How in Doing the Ways of Doing are Discovered. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 3-3, 2014.

GILL, Michael J. The Possibilities of Phenomenology for Organizational Research. **Organizational Research Methods**, [S.l.], v. 17, n. 2 , 2014.

GRINT, Keith. Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'. **Human relations**, [S.l.], v. 58, n. 11, p. 1467-1494, 2005.

GUNN, Rod; WILLIAMS, Wil. Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. **Strategic Change**, [S.l.], v. 16, n. 5, p. 201-216, 2007.

HEIJDEN, Kees Van Der. **Scenarios: The art of strategic conversation**. Wiley, West Sussex, England, 1996.

HENDERSON, Bruce D. As origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (orgs) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 3-9.

HODARY, Demian. **Strategy tools-in-practice: Contextual Factors and Practical use**. 2009. 306f. Tese (Doutorado em Filosofia) School of Management University of Surrey. United Kingdom, 2009.

HUERTAS, Franco. **Entrevista com Carlos Matus – O método PES**. 3ª impressão, São Paulo, Fundap, 2001.

JARRATT, D; STILES D. How are methodologies and tools framing managers strategizing practice in competitive strategy development?, **British Journal of Management**, [S.l.], v. 21,p. 28-43. 2010

JARZABKOWSKI, Paula. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.

JARZABKOWSKI, Paula. Strategy as Practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, [S.l.], v. 25, n.4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human relations**, [S.l.], v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, Paula; GIULIETTI, Monica. **Strategic management as an applied science: but Not as We (Academics) Know It**. 2007. Disponível em: <[http://www.researchgate.net/publication/228746036_Strategic_management_as_an_applied_science_but_not_as_we_\(academics\)_know_it1/file/79e4150fd7f7a44e8c.pdf](http://www.researchgate.net/publication/228746036_Strategic_management_as_an_applied_science_but_not_as_we_(academics)_know_it1/file/79e4150fd7f7a44e8c.pdf)> Acesso em: 06 de maio de 2014.

JARZABKOWSKI, Paula; SPEE, Andreas. Paul. Strategy as practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, [S.l.], n. 11, v.1, p. 69-95, 2009.

JOST, John T.; KRUGLANSKI, Arie W. The estrangement of social constructionism and experimental social psychology: History of the rift and prospects for reconciliation. **Personality and Social Psychology Review**, v. 6, n. 3, p. 168-187, 2002.

KAPLAN, Robert, S; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 4ª Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert, S; NORTON, David P. The balanced scorecard: measures that drive performance, **Harvard Business Review**, 1992.

KAPLAN, Robert, S; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action**. Boston, Massachusetts – EUA. Harvard Business School, 1996.

KAPLAN, Sarah; JARZABKOWSKI, Paula. **Using Strategy Tools in Practice: How Tools Mediate Strategizing and Organizing**. AIM Research, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRAM, Kathy E.; ISABELLA Lynn A. Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. **The Academy of Management Journal**, [S.l.], n. 28, n. 1, p. 110-132, 1985

KVALE, Steinar, Interviews: **An Introduction to Qualitative Research Interviewing**. London, Sage, 1996, Ch. 7-8, p. 124-159.

MACEDO, Fernanda Maria Felício; BOAVA, Diego Luiz Teixeira e ANTONIALLI, Luiz Marcelo. a fenomenologia social na pesquisa em estratégia. **Ram – Revista de Administração de Mackenzie**, São Paulo, SP, v. 13, n. 5, p. 171-203. 2012.

MANTERE, Saku; SILLINCE, John A. A. The social construction of strategic intent. [S.l.], p. 1-42, 2006. Disponível em: <<http://tuta.aalto.fi/fi/tutkimus/tyopsykologia/julkaisut/tyopaperit/mantere-sillince-strategic-intent.pdf>> Acesso em 29 de Maio de 2014.

MINTZBERG, Henry. **The Science of Strategic Making**: Managerial Methods and planner programs. Cambridge, M.I.T. 1967.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry.; WATERS, J. A. Of Strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**. [S.l.], v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MORAES FILHO, A. C. T.; BARONE, F. M.; PINTO, M. de O. A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. **RAP Revista de Administração Pública**, [S.l.], v.45, n.6, p.1971-1991, 2011.

MOREIRA, Daniel A. Pesquisa em administração: origens, usos e variantes do método fenomenológico. **Cadernos de pós-graduação**. São Paulo, v. 3, n. 2 especial RAI, p. 225-237, 2004.

MORGAN, Gareth; FROST, Peter J.; PONDY, Louis R. Organizational symbolism. In: PONDY, L. et al. (eds.). **Organizational symbolism**. Connecticut: Jay Press, p. 3-35, 1983.

MOUSTAKAS, Clark. **Phenomenological research methods**. California: Sage, 1994.

MUSSI, Clarissa Carneiro; ZWICKER, Ronaldo. Analisando Frames Tecnológicos: um Estudo das Interpretações Sociais da Tecnologia da Informação no Contexto Organizacional. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 16, n. 3, p. 418-437, 2012.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento da empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORDQVIST, Mattias. Understanding strategy processes in family firms: Exploring the roles of actors and arenas. **International Small Business Journal**, [S.l.], v. 30, n. 1, p. 24-40, 2012.

NORDQVIST, Mattias; MELIN, Leif. The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research. **Journal of Family Business Strategy**, [S.l.], v.1, n.1, p. 15-25, 2010

OLIVEIRA, Jussara Maria Silva Rodrigues; GRZYBOVSKI, Denise; SETTE, Ricardo de Souza. Origens e fundamentos do conceito de estratégia: de Chandler a Porter. **Conexão ciência (Online)**, v. 5, n. 1, p. 35-48, 2011.

PAULA, Reynaldo Josué de; ANDRADE, Jerry Adriane Pinto de. A fenomenologia de Schütz nos estudos organizacionais: o caso da estratégia empresarial. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 155-168, 2011.

PECI, A.; VIEIRA, M. M. F.; CLEGG, S. R. A construção do "real" e práticas discursivas: o poder nos processos de institucionaliz(ação). **Revista de administração contemporânea**, [S.l.], v. 10, n. 3, p. 51-71, 2006.

PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management & Organization**, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 78-87, 1977.

PORTER, Michael E. **Competição - Estratégias competitivas Essenciais**. 4ª ed. São Paulo: Campus, 1999.

QU, Sandy Q.; DUMAY, John . The qualitative research interview. **Qualitative Research in Accounting and Management**. [S.l.], v. 8 n. 3, p. 238-264, 2004.

RASCHE, Andreas; CHIA, Robert. Researching Strategy Practices: A Genealogical Social Theory Perspective. **Organization Studies**. [S.l.], v. 30, n.7, p. 713–734. Jul. 2009 Disponível em: <<http://oss.sagepub.com/content/30/7/713>> Acesso em: 16 de Outubro de 2013.

SANDERS, P. Phenomenology: a new way of viewing organizational research. **Academy of Management Review**. [S.l.], v. 7, n. 3, p. 353-360, 1982.

SANTIAGO, Andrea L. The Family in Family Business Case of the In-Laws in Philippine Businesses. **Family Business Review**, [S.l.], v. 24, n. 4, p. 343-361, 2011.

SCHÜTZ, Alfred. **The phenomenology of the social world**. Northwestern University Press, 1967.

SCHULTZE, Ulrike; BOLAND, Richard J. Knowledge management technology and the reproduction of knowledge work practices. **The Journal of Strategic Information Systems**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 193-212, 2000.

SCHWANDT, Thomas A. Three epistemological stances for qualitative inquiry. **Handbook of qualitative research**, [S.l.], v. 2, p. 189-213, 2000.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina – A arte e a prática da organização que aprende**. 26ª Ed. Rio de Janeiro, Best Seller, 2010.

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant. O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. **Revista de Administração Pública**, [S.l.], v. 34, n. 1, p. 79 a 99, 2000.

SILVA JUNIOR, A.; MARTINS-SILVA, P. O.; SILVA, A. R. L. da. Sistema de valores e implicações na governança corporativa em um grupo empresarial familiar. **O&S Organizações & Sociedade**, [S.l.], v.20, n.65, 2013, p. 239-260

SILVA, Anielson Barbosa da. ROSSETTO, Carlos Ricardo. Os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família: uma abordagem complexa e multidimensional. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 40-60, 2010.

SPEE, A. P; JARZABKOWSKI, Paula. Strategy tools as boundary objects, **Strategic Organization**, [S.l.], v.7 n.2, p. 223-232.2009

TRIVIÑOS, Augusto N. Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação** : o positivismo, a fenomenologia, o marxismo. São Paulo: Atlas, 1987.

TURETA, César; LIMA, Juvêncio Braga. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 12, n. 6, p. 76-108, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, Atlas, 2005.

VIEIRA, Almir Martins, RIVERA, Dario Paulo Barrera. A Hermenêutica no Campo Organizacional: duas possibilidades interpretativistas de pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. [S.l.], v.14. n. 44 p. 261-273, 2012.

VOGEL, Rick. The Visible Colleges of Management and Organization Studies: A Bibliometric Analysis of Academic Journals. **Organization Studies** [S.l.], v.8, n. 33 p.1015-1043, 2012. Disponível em: <<http://oss.sagepub.com/content/33/8/1015>> Acesso em: 16 de Outubro de 2013.

WAGNER, Helmut R. **Fenomenologia e relações sociais: textos escolhidos de Alfred Schütz**. Rio de Janeiro, RJ, 1979.

WARD, J. L. The special role of strategic planning for family business. **Family Business Review**, [S.l.], v.1, n.2, 1988.

WATSON, T. J. Strategists and strategy-making: strategic exchange and the shaping of individual lives and organizational futures. **Journal of Management Inquiry**. [S.l.], v. 12, n. 4, p. 396-409, dec. 2003.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, EAESP/FGV, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

WHITTINGTON, Richard. Alfred Chandler, Founder of Strategy: Lost Tradition and Renewed Inspiration. **Business History Review**, [S.l.], n 82, p.267-277. 2008.

WHITTINGTON, Richard. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, [S.l.], v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, Paula. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, EAESP/FGV, v. 44, n. 4, p. 11-20, out./dez. 2004.

APÊNDICE A - ROTEIRO DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

PROJETO: A Reconstrução social dos usos de Ferramentas Estratégicas no contexto organizacional

ORGANIZAÇÃO:

- A) Observar as práticas sociais, ações, comportamentos e diálogos sobre estratégias e as ferramentas estratégicas;
- B) Identificar discursos sobre os usos diretos e indiretos da ferramenta;
- C) Descrever manifestações que possibilitem compreender aspectos subjetivos sobre as ferramentas;
- D) Identificar as relações com o contexto e história entre indivíduos;
- E) Analisar e descrever o posicionamento do conjunto de indivíduos quando reunidos em reuniões;
- F) Observar a participação e as interações entre os indivíduos.

APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

PROJETO: A Reconstrução social dos usos de Ferramentas Estratégicas no contexto organizacional

Apresentação:

Este é um projeto de pesquisa de compreensão dos usos de **Ferramentas Estratégicas** na organização em que atua. Gostaríamos que você respondesse algumas questões sobre você e a sua organização, sobre o dia a dia e as pessoas que estão envolvidas com a estratégia da empresa e o uso de ferramentas estratégicas

- 1) Conte-me um pouco da sua história de vida
 - a) De vida, educação, profissional.
- 2) Qual a história da empresa?
 - a) Fatos mais marcantes
- 3) Fale sobre as estratégias e ferramentas que a empresa já adotou ao longo de sua existência
 - a) Presidentes e Diretores: Estratégias e ferramentas que ele escolheu e implementou.
 - b) Gerentes e Operacional: Ferramentas que implementou, gostaria de implementar
- 4) Qual a sua visão sobre os usos que os outros fazem da ferramenta?
 - a) Diretores
 - b) Gestores
 - c) Gerentes
 - d) Operacional
- 5) Como você utiliza a ferramenta no cotidiano?
 - a) Relação com a estratégia
 - b) Relação com as pessoas ao fazer uso das ferramentas
 - i) O que a ferramenta significa para você?
 - ii) O que a ferramenta significa para os outros?
- 6) Você acredita que o [Shiva] seja uma ferramenta estratégica?
- 7) Você consegue perceber alguma mudança sistema no sistema da implantação do sistema até agora?

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO



Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
Programa de Pós - Graduação em Administração
Av. Fernando Ferrari, 514- Campus Universitário - Goiabeiras
CEP. 29075.910-ES-Brasil-Telefax .(27) 3335.7712
E-Mail ppgadm@gmail.com
www.ppgadm.ufes.br



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, declaro que fui informado sobre a pesquisa que tem como título: "A transformação social dos usos de ferramentas estratégicas no contexto organizacional" com o objetivo de compreender o fenômeno das transformações nas ferramentas estratégicas pelas construções sociais dos atores inseridos em um contexto organizacional.

Fui igualmente informado (a):

- Que não serei identificado e que as informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para essa pesquisa, a qual terá como resultado Dissertação de Mestrado e possíveis artigos científicos;
- Que tenho a liberdade de retirar meu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo sem nenhum prejuízo à minha pessoa;
- Do sigilo das informações coletadas e da possibilidade de desistência em qualquer circunstância e etapa da pesquisa.

Esta pesquisa é desenvolvida por Eros Renato Silva Cardoso, aluno do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, sob orientação do Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva.

Vitória, ____ de _____ de 2014.

Assinatura do (a) participante

Eros Renato Silva Cardoso - Pesquisador

APÊNDICE D - PERMISSÃO PARA PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO



Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
Programa de Pós - Graduação em Administração
Av. Fernando Ferrari, 514- Campus Universitário - Goiabeiras
CEP. 29075.910-ES-Brasil-Telefax .(27) 3335.7712
E-Mail ppgadm@gmail.com
www.ppgadm.ufes.br



Vitória, de de 2014

À Diretoria da organização:

O Núcleo de Estudos em Tecnologias de Gestão e Subjetividades - NETES, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (PPGAdm-UFES), tem realizado pesquisas com o objetivo de compreender o contexto organizacional no Estado do Espírito Santo. Este núcleo foi criado em 2002 com os alunos pós-graduandos e bolsistas de iniciação científica, liderados pelos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo. Foram defendidas dissertações (<http://www.ppgadm.ufes.br>) sobre os temas: reestruturação produtiva e impactos no mundo do trabalho; cultura e simbolismo organizacional; cultura, política e organizações; participação e subjetividades; gestão de pessoas e subjetividades.

Por isso estamos entrando em contato com _____ para solicitar que a organização faça parte da presente pesquisa, que tem como objetivo “compreender o fenômeno das transformações nas ferramentas estratégicas pelas construções sociais dos atores inseridos em um contexto organizacional”.

Esclarecemos que a forma como a pesquisa está organizada garante a confidencialidade dos dados expostos. Em outras palavras, não serão fornecidos dados que identifiquem os sujeitos envolvidos sendo esta pesquisa de cunho qualitativo e o procedimento de coleta de dados se dará por meio de: levantamentos de dados documentais; entrevistas semiestruturadas; e observação participante do ambiente e do processo de trabalho por parte da pesquisadora.

O resultado obtido com esse estudo contribuirá para a produção de um banco de dados empíricos e analíticos sobre o assunto no Espírito Santo, o que contribuirá para o desenvolvimento do conhecimento (através da produção de uma dissertação de Mestrado e publicações científicas a serem divulgadas em periódicos nacionais e/ou internacionais).

Esperamos contar com a sua colaboração. Para maiores esclarecimentos, segue contato com os responsáveis pela pesquisa:

Eros Renato Silva Cardoso

Aluno do Mestrado em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo

E-mail: <eros_renato@hotmail.com>

Telefone: (27) 999.058.164

Orientador da Dissertação: **Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva**

Programa Pós-Graduação em Administração – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
Universidade Federal do Espírito Santo – UFES

E-mail: <alfredoufes@gmail.com>

Telefone: (27) 4009-7712